

**ICA DEL ECUADOR**

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**

**V MAESTRIA EN ALTA GERENCIA**



**LA GESTION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL ORGANISMO  
DE ACREDITACION ECUATORIANO PARA OTORGAR LA ACREDITACION  
A LOS ORGANISMOS DE EVALUACION DE LA CONFORMIDAD.**

**Tesis presentada como requisito para optar al Titulo de Master en Alta  
Gerencia**

**Autor: Ing. Johnn Nietzsche Bravo Pardo**

**Tutor: Econ. Carlos Marchan**

**Quito 23 de julio del 2009**

## **DEDICATORIA**

**A mis hijos, Bernardo y Matías**

**por ser el amor, la alegría y la**

**Felicidad de mi vida.**

**A mi madre, Segunda Bernarda**

**por su ejemplo de esfuerzo y sacrificio.**

**A mi padre, José Víctor David, por**

**su trabajo y abnegada labor .**

**A mis hermanos por su ejemplo**

**de lucha y trabajo.**

## **AGRADECIMIENTO**

**A dios, por darme la vida y la salud necesaria para desarrollarme como una persona responsable, honesta y digna como profesional.**

**Al Organismo de Acreditación Ecuatoriano por abrirme las puertas y dejarme conocer una realidad no conocida.**

**Al Instituto de Altos Estudios Nacionales por permitirme estudiar y alcanzar un logro más en mi vida profesional.**

**A mi Director de Tesis, Econ. Carlos Marchan por su acertada dirección.**

**Y todas aquellas personas que de una u otra manera se involucraron en mi diario vivir permitiendo el logro de este acontecimiento.**

## INDICE GENERAL

CONTENIDOS	PÁGINAS
Dedicatoria ñ	II
Agradecimiento ñ .	III
Índice general ñ	IV
Lista de cuadros ñ .	VIII
Lista de gráficos ñ .	IX
Resumen ñ .	X
Introducción ñ	XII

## CAPITULO I MARCO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes y planteamiento del problema ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ	1
1.2 Formulación del problema ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ..	2
1.3 Delimitación del problema ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ	2
1.4. Objetivos ñ ..	2
1.4.1 Objetivo general ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ	2
1.4.2 Objetivos específicos ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ..	3
1.5 Justificación ñ .	3

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1.1 La Estructura Organizacional	4
2.1.1.1 Tipos de estructuras organizacionales	11
2.1.1.1.1 La forma de estructura jerárquica.	12
2.1.1.1.2 La forma de estructura Lineal.	13
2.1.1.1.3 La forma de estructura matricial o de proyectos.	14
2.1.1.1.4 La forma de estructura por procesos.	16
2.1.1.1.5 La forma de la Estructura Mono funcional.	18
2.1.1.1.6 La forma de la estructura descentralizada.	18
2.1.1.1.7 La forma de estructuras no piramidales.	19
2.1.1.1.8 La forma de la estructura organizacional formal	20
2.1.1.1.9 La forma de estructura por departamentalización	21
2.1.1.1.10 La forma de estructura funcional	21
2.1.1.1.11 La forma de estructura por producto	23
2.1.1.1.12 La forma estructura por territorio.	24
2.1.1.1.13 La forma estructura por clientes	25
2.1.1.1.14 La forma de estructura circular.	26
2.1.1.1.15 La forma de estructura híbrida.	27
2.1.2 La Gestión Institucional	28
2.1.2.1 La Planificación	29
2.1.2.2 La Dirección	31

2.1.2.3.1 El control como fase del proceso administrativo.	33
2.1.2.3.2 Importancia del control dentro del proceso administrativo	35
2.1.2.3.3 Control preliminar	36
2.1.2.3.4 Control concurrente.	36
2.1.2.3.5 Control de retroalimentación.	37
2.1.2.3.6 Áreas de desempeño del control.	37
2.1.3 Herramientas de Gestión	40
2.1.3.1 Indicadores	40
2.1.3.2 Balanced Scorecard	42
2.1.4 Sistemas de Información	46
2.1.4.1 El flujo de información y comunicación en la organización	47
2.1.4.1.1 Clasificación de los sistemas de información	49
2.1.4.2 La toma de decisiones	50
2.1.4.3 La comunicación como aporte al clima organizacional	53
2.1.5 La Cultura Organizacional	61
2.1.5.1 Análisis de la cultura organizacional	63
2.1.5.1.1 Importancia de la Cultura Organizacional	65
2.1.5.1.1.1 Características de la Cultura	65
2.1.5.1.1.2 Valores Organizacionales	66
2.1.5.1.1.3 Importancia de los valores	66

res	67
2.1.5.1.1.5 Valores compartidos	67
2.1.5.2 Desarrollo organizacional y tendencias	67
2.1.5.3 Fuerzas de cambio y resistencias	69
 CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	
3.1 Diseño de Investigación	71
3.2 Tipo de Estudio	72
3.3 Método	74
3.4 Hipótesis	74
3.4.1 Hipótesis Nula	75
3.4.2 Hipótesis Estadística	75
3.5 Variables	75
3.5.1 Variable Dependiente	75
3.5.2 Variable Independiente	75
3.6 Población y Muestra	75
3.7 Diseño de Instrumentos	76
3.7.1 La observación	76
3.7.2 Entrevistas	77
3.7.3 Encuesta	78
3.8 Verificación de Hipótesis	93

4.1 Conclusiones	96
4.1.1 Conclusión General	96
4.1.2 Conclusiones Específicas	96
4.2 Recomendaciones	97

## CAPITULO V PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE GESTIÓN

5.1 Diseño de estructura organizacional del OAE	114
5.1.1 Plan de organización estratégico	115
5.1.1.1 Presentación	115
5.1.1.1.1 Dimensión internacional	116
5.1.1.1.2 Acreditación	117
5.1.1.1.3 Utilización de la acreditación por las autoridades reguladoras.	117
5.1.1.2 Antecedentes.	118
5.1.1.3 Base legal	119
5.1.1.4 Principios	119
5.1.1.5 Competencias	120
5.1.1.6 Valores	121
5.1.1.7 Misión	122
5.1.1.8 Visión	122



dirección	122
5.1.1.9 Política de calidad	123
5.1.1.10 Estrategia	123
5.1.1.11 Objetivo general	124
5.1.1.12 Objetivos Estratégicos	124
5.1.1.13 Áreas de Gestión.	124
5.1.2 Unidades administrativas	133
5.1.2 Niveles jerárquicos	134
5.1.4 Líneas de autoridad y responsabilidad	136
5.1.5 Organigrama estructural	136
5.2 Diseño del proceso de acreditación	140
5.2.1 Requisitos para la acreditación	145
5.2.2 Etapas del proceso de acreditación	145
5.2.2.1Primera etapa. La solicitud de acreditación	146
5.2.2.2Segunda etapa. Evaluación	147
5.2.2.3 Tercera etapa. Decisión de la acreditación	149
5.3Diseño del proceso administrativo	153
Bibliografía	163
Anexos	166



## LISTA DE CUADROS

CUADROS	PAGINA
Tabla No 1. Pregunta 1 de la encuesta.	82
Tabla No 2. Pregunta 2 de la encuesta.	83
Tabla No 3. Pregunta 3 de la encuesta.	84
Tabla No 4. Pregunta 4 de la encuesta.	85
Tabla No 5. Pregunta 5 de la encuesta.	86
Tabla No 6. Pregunta 6 de la encuesta.	87
Tabla No 7. Pregunta 7 de la encuesta.	88
Tabla No 8. Pregunta 8 de la encuesta.	89
Tabla No 9. Pregunta 9 de la encuesta.	90
Tabla No 10. Pregunta 10 de la encuesta.	91
Tabla No 11. Pregunta 11 de la encuesta.	92
Tabla No 12. Resumen de hallazgos de la encuesta.	94
Cuadro No 1 Utilizacion de la acreditación.	117
Cuadro No 2. Niveles Organizacionales.	142
Cuadro No 3. Simbología líneas de autoridad.	142

**ISTA DE GRAFICOS**

GRAFICOS	PAGINAS
Grafico No 1. Pregunta 1 de la encuesta.	82
Grafico No 2. Pregunta 2 de la encuesta.	83
Grafico No 3. Pregunta 3 de la encuesta.	84
Grafico No 4. Pregunta 4 de la encuesta.	85
Grafico No 5. Pregunta 5 de la encuesta.	86
Grafico No 6. Pregunta 6 de la encuesta.	87
Grafico No 7. Pregunta 7 de la encuesta.	88
Grafico No 8. Pregunta 8 de la encuesta.	89
Grafico No 9. Pregunta 9 de la encuesta.	90
Grafico No 10. Pregunta 10 de la encuesta.	91
Grafico No 11. Pregunta 11 de la encuesta.	92
Grafico No 12. Sistema Ecuatoriano de la Calidad.	101
Grafico No 13. Direccionamiento Estratégico.	133
Grafico No 14. Estructura inicial del OAE.	137
Grafico No 15. Orgánico estructural por niveles jerárquicos del OAE.	138
Grafico No 16. Orgánico estructural por procesos del OAE.	139
Grafico No 17. Cadena de valor del OAE.	139
Grafico No 18. Mapa de procesos del OAE.	140
Grafico No 19. Campo de acción del OAE.	142
Grafico No 20. Dimensión internacional del OAE.	142
Grafico No 21. Proceso de acreditación.	144
Grafico No 22. El sistema de gestión publica.	159
Grafico No 23. El proceso administrativo.	161

## RESUMEN

La investigación está orientada a brindar una solución de organización y es aplicable en las estructuras de las instituciones del sector público como en este caso al Organismo de Acreditación Ecuatoriano en forma sencilla y practica que permite la operatividad de sus actividades en su diario producir.

En el capitulo inicial vemos y analizamos la realidad de la situación actual de la institución y planteamos el problema que adolece y que necesita para operar en igualdad de condiciones como las grandes estructuras de otras instituciones del estado que están estandarizadas para un mejor control, también planteamos los objetivos que vamos alcanzar a través del plan organizacional y de los diseños institucionales.

En el segundo capitulo se hace una introducción teórica tendiente a dar a conocer el pensamiento y criterio de varios autores respecto al tema a tratarse como conceptos y definiciones, herramientas de gestión, sistemas de información y la cultura organizacional. Del mismo modo y de forma paralela, se hacen comentarios y aportes a dichos conceptos y definiciones que nos ayudaran a entender de mejor manera los términos utilizados.

En el tercer capitulo es la metodología de la investigación donde se realiza un diagnostico situacional utilizando la encuesta para ver en que condiciones se encuentra la institución y así realizar la propuesta de la planificación organizacional y de los diseños organizacionales de estructura y de los dos procesos principales de acreditación y administrativo.

El cuarto capitulo contempla las conclusiones y recomendaciones, en los que se refleja los aspectos que mas necesita la institución y que se debe tomar en cuenta para poder remediar los problemas encontrados através de las propuestas realizadas para que se pueda evaluar e implementar.

El quinto capítulo es en sí la propuesta que realizo para la organización y funcionamiento del Organismo de Acreditación Ecuatoriano, que esta dado por el diseño de una estructura organizacional pero para esto propongo un planificación de organización, que tiene un direccionamiento estratégico y con esto doy una estructura jerárquica y por procesos, acompaña a estas estructuras una cadena de valor, el proceso de acreditación y el proceso administrativo.

Todo lo realizado en este trabajo de investigación esta sustentado en la normativa legal y Técnicamente en base a los criterios técnicos de la administración moderna y contemporánea, a las leyes existentes en el marco de diseños organizacionales y a la Ley del Sistema Nacional Ecuatoriano de la Calidad, por lo que se encuentra en el anexo correspondiente.

## INTRODUCCION

El Ecuador y su legislación esta en un constante cambio por la inestabilidad política, económica, del gobierno que se encuentra reestructurando todo el sector publico a nivel de bases organizacionales y estructurales, por lo que obliga a que paralelo a los cambios del sector gobierno cambien las estructuras de las instituciones publicas y de aquellas que se crean y que forman parte del ejecutivo. Así en un mundo donde la competitividad, la eficiencia y la eficacia, sean los nuevos aspectos donde se apalanque el desarrollo, en el Ministerio de Industrias y Competitividad se considera como la cuna donde nacen o se encuban nuevas instituciones a través de proyectos de estado con organismos internacionales, así nace el Organismo de Acreditación ecuatoriano para cumplir con la misión especial de acreditar la conformidad de los Organismos de evaluación de la conformidad que los llamaremos OEC, tomando en cuenta la Ley del Sistema Nacional Ecuatoriano de la Calidad y la normativa internacional de las ISO.

Las culturas organizacionales en este tipo de organizaciones son conocidas como un conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los miembros que forman parte interna y externa en el desarrollo de sus actividades por lo que puede afectar en forma directa al clima organizacional que lo practican muy celosamente, y tiene percepciones individuales para la detección de problemas o conflicto de intereses sobre la organización y el clima para el servicio de la colectividad.

Para cumplir con este fin el gobierno viene realizando la reestructuración de las instituciones de gobierno por medio de estructuras organizacionales por procesos.

tigación es proponer la estructura orgánica por acreditación para que sea ágil y rápido, diseñar el proceso administrativo como un eje directriz de la organización.

Hay que destacar que en la actualidad la situación del país y su credibilidad, la mala reputación que mantiene el sector público por sus funcionarios, ha provocado que se modernicen las empresas e instituciones del estado para ser mas eficientes y eficaces en la prestación de los servicios, alineados dentro de leyes, reglamentos y normativas, como la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) y su reglamento, normas ISO que facultan a las instituciones a poner en marcha procesos de modernización y mejoramiento, bajo el apoyo y supervisión de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público. (SENRES) que exige que tengan las instituciones de estado el Estatuto Orgánico por Procesos. El liderazgo ha perdido credibilidad en la Gobernabilidad del Ecuador por los diferentes gobiernos que han caído, esto ha impedido que dichas leyes y reglamentos no hayan sido aplicados en el momento indicado, bajo el esquema de un trabajo técnico y oportuno para mejorar y satisfacer las necesidades de los tiempos modernos.

## CAPITULO I

### MARCO REFERENCIAL

#### 1.1 Antecedentes y planteamiento del problema.

La globalización en la actualidad es causante de grandes cambios a nivel mundial, permitiendo a que las empresas tanto del sector publico como privado sufran grandes cambios y transformaciones y no solo a nivel empresarial sino en producción y por ende también cambios en el medio ambiente dejando un planeta devastado que en un futuro próximo no tendrá recursos para satisfacer necesidades de la población mundial y con graves consecuencias en el habitat del ser humano como podemos ver la deforestación y la comercialización de oxígeno, la escasez del agua por el derretimiento de cascos polares, rotura de la capa de ozono en Sudamérica etc.

Para apalea esta depredación del planeta los países desarrollados han puesto sus mayores esfuerzos por frenar el hambre y la ambición empresarial e industrial creando organismos internacionales que se preocupen de la calidad de los productos y en sus procesos de producción para que cuando lleguen al mercado garanticen el consumo de ser bueno y no causen daño a los seres humanos que los consumen, así la producción en el sector industrial será frenado y se evitara el contrabando y la falsificación de productos que en realidad se sobrepondra el mercado de productos que no agregan valor.

En el país tenemos bastante invasión de productos que no prestan las garantías necesarias para el consumo, y no existe un plan de gobierno que frene esta actividad que es un peligro para el mercado ecuatoriano con productos de dudosa procedencia como es el caso de los juguetes chinos que contaminaban con plomo, se ha creado en el país el Organismo de Acreditación Ecuatoriano como una entidad de autoridad para dar la acreditación a Organismos de



Esta organización es totalmente nueva y se crea como un proyecto del Ministerio de Industrias y Competitividad para lo cual necesita ser estructurada y darle el impulso que necesita para que realice tan noble misión que todos los países del mundo lo están haciendo para garantizar productos de calidad a su población.

El organizarla y crearla en base a lo que la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad exige, y darle la funcionalidad del caso es lo que va a tratar esta investigación para que este a la par con otros organismos.

## **1.2 Formulación del problema.**

- Cuenta el organismo de Acreditación Ecuatoriano con una estructura acorde a las necesidades del país y que cumpla con los requerimientos internacionales?
- Cuenta el Organismo de Acreditación Ecuatoriano con un proceso administrativo para la acreditación de los organismos de evaluación de la conformidad?
- Dispone el Organismo de Acreditación Ecuatoriano de una Dirección General que aplique las funciones del proceso administrativo?
- Dispone el Organismo de Acreditación Ecuatoriano de las herramientas administrativas para una buena gestión?

## **1.3 Delimitación del problema.**

La investigación se la realizara en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano en la Republica del Ecuador en la ciudad de Quito, se tomara la información existente al mes de julio 2008 y las normas internacionales vigentes que permiten su funcionamiento y el personal técnico y administrativo que labora en el organismo.

## **1.4. Objetivos.**

### **1.4.1 Objetivo general.**

administrativo eficiente en el Organismo de  
satisfacer las necesidades del país.

#### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Diseñar una estructura acorde con las normativas nacionales e internacionales.
- Diseñar el proceso administrativo que cumpla con las funciones gerenciales que hagan a la organización gobernable.
- Diseñar un proceso de acreditación que cumpla con la normativa internacional.
- Integrar el proceso administrativo y el proceso de acreditación para satisfacer las necesidades de los OEC.

#### **1.5 Justificación.**

El realizar este tema me motiva para tener una institución organizada y como parte integrante del Organismo de Acreditación Ecuatoriano tengo que basarme en la normativa internacional, las leyes nacionales y lo que estipulan los organismos de control, para cumplir con la misión de la institución que es otorgar la acreditación a organismos de evaluación de la conformidad, que será de utilidad y beneficio para las empresarios, industriales y consumidores en general ya que todo lo que sea para el consumo será garantizado, esta es una conveniencia para todos quienes hacen empresa ya que su producto tendrá un sello de calidad y el consumidor obtendría un producto garantizado, ayuda a resolver problemas como el contrabando, falsificaciones, permite que las empresas productivas tengan el respaldo de la calidad nacional e internacional, llena un vacío de conocimiento social empresarial ya que es un tema nuevo y hablar de acreditación es nuevo y novedoso ya que puede ser temas de investigación para generaciones futuras de que es la acreditación y como se la va tratar e implementar en el país

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 Conceptos y Definiciones.

En varias ocasiones se escucha a las personas hablar de empresas, instituciones y organizaciones, llegando a tener un concepto equivocado de lo que significa cada una de ellas dando lugar a confusiones.

Cada una tiene un concepto diferente, por lo que es necesario definir en forma clara cada una de ellas con la finalidad de evitar una interpretación que no es la adecuada.

Hay que tomar en cuenta que cada una de estas tiene una estructura organizacional que permite su funcionamiento y a la vez podemos identificar sus productos tanto primarios como secundarios, que son de acuerdo a su misión, así la investigación tomara forma a partir de estos conceptos para tener un criterio propio en el presente estudio. Con varios conceptos de diferentes autores y a partir de ellos dar una definición propia, así se conceptualiza.

Sobre la empresa en nuestro país se cree que es cualquier negocio que existe o se emprende, pero realmente a la empresa se intenta definirla con muchas palabras y criterios que vienen del pensamiento o de quien lo manifiesta. Sobre todo en nuestro país que no se tiene una verdadera cultura empresarial, y se cree que cualquier centro comercial o x negocio ya es una empresa.

Hay varias definiciones de empresa que se debe tener en cuenta a excepción de las que nos orientan los autores que emitieron sus conceptos desde varios puntos de vista como por ejemplo, desde el punto de vista económico o de la producción, de la sociedad o socialista, político y gubernamental así.

Según la enciclopedia Encarta define a la empresa de la siguiente manera, "Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala). Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades

es económicas gracias a las aportaciones de actividad de la empresa, los accionistas."<sup>1</sup>

Otra definición es: "una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes".<sup>2</sup>

Geovanny Meza, en su tesis Incidencia de las estructuras en la productividad del sector publico define a la empresa como: "organización económica que realiza algún tipo de actividad tendiente a lograr beneficios económicos".<sup>3</sup> No se debe olvidar también que en nuestro medio, si el tamaño de la empresa es pequeño, se lo denomina microempresa, por lo que la definición antes formulada no deja de abarcar a este tipo de entidades.

Para el mismo autor desde el punto de vista económico es el "agente económico o unidad autónoma de control y decisión que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos. Se trata de una organización que tiene objetivos definidos, como el lucro y el bien común o la beneficencia y para cuya consecuencia utiliza factores productivos y produce bienes y servicios"; y, desde el punto de vista de la producción, empresa es una " <sup>4</sup>unidad básica de producción cuya función principal es coordinar los factores de producción con la finalidad de producir bienes y servicios.

Es objetivo que para producir los bienes y servicios que permitan obtener las ganancias en la empresa, es necesario partir con un capital inicial sea por autogestión o financiamiento o inversión, el cual puede provenir de uno o más actores conocidos como accionistas, socios o aportantes, dependiendo del tipo de empresa que se desee emprender.

---

<sup>1</sup> [wikipedia.org/wiki/Empresa](http://wikipedia.org/wiki/Empresa).

<sup>2</sup> [www.educa.aragob.es/iespqaza/ecobachillerato/diccionario.htm](http://www.educa.aragob.es/iespqaza/ecobachillerato/diccionario.htm).

<sup>3</sup> Meza Morales Jorge Geovanny " Incidencia de las estructuras organizacionales en la productividad del sector publico. Octubre del 2007, pagina 6.

<sup>4</sup> Meza Morales Jorge Geovanny " Incidencia de las estructuras organizacionales en la productividad del sector publico. Octubre del 2007, pagina 5.

ple vista como el autor del concepto anterior que debe haber una estructura organizacional técnica que respalde a la empresa; mientras que, los factores endógenos y exógenos hablan por sí solos de la necesidad de contar con un capital para la empresa y como la economía de una sociedad o estado, influye en la empresa y por tanto en los objetivos que esta tenga.

Para el presente estudio concluyo definiendo a la empresa como una estructura organizacional técnica, con una actividad económica planificada, con la finalidad de obtener un beneficio por medio de la producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de sus demandantes.

En lo que se refiere al concepto de Institución, Geovanny Meza en la misma obra manifiesta que es notable como la expresión "institución" puede convertirse en general, si consideramos que las empresas también están enfocadas a lo público, es decir a las personas. Sin embargo, en nuestro medio, se intenta diferenciarla de lo que es empresa, más por su origen y finalidad, ya que en estos casos ambas tienen ciertas diferencias. Mientras la empresa busca el lucro y obtener la máxima ganancia económica a través de la producción de bienes o servicios para el público en general o a sus clientes; las instituciones intentan brindar un bien o servicio al público en general, sin ánimo de lucro y primordialmente, por ser parte de un estado, satisfacer las necesidades de su pueblo<sup>5</sup>.

Por eso a lo largo de los años, se fueron creando instituciones e institutos especializados en diferentes áreas para satisfacer la demanda social. Así se crearon estas instituciones tales como por ejemplo los institutos como el de Infectología, Seguridad Social, de Propiedad Intelectual, de Insectología, del Niño y la Familia, de de Altos Estudios Nacionales, Telecomunicaciones, etc., que tienen como misión en procura del desarrollo del pueblo ecuatoriano.

Una definición interesante es la establecida por Muñoz Sedano y Román Pérez en 1989, quienes dicen que las instituciones no son más que reglas y

---

<sup>5</sup> Meza Morales Jorge Geovanny, *Incidencia de las estructuras organizacionales en la productividad del sector publico*. Octubre del 2007, pagina 7.

la actividad de un grupo. También se utiliza  
zado estable.<sup>6</sup>

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, institución se define de siete formas diferentes de las cuales nombrare cuatro importantes y que están acorde con los conceptos utilizados en este estudio.

- Establecimiento o fundación de algo.
- Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente.
- Cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad. Institución monárquica, del feudalismo.
- Cosa fundada como medio para dar instrucción, educación o enseñanza.

Dando un direccionamiento adecuado al concepto de institución diré que institución es organismo de Estado creado con una finalidad específica para satisfacer las necesidades sociales de la población para el desarrollo del país., la misma que se ajusta más a la realidad que vive nuestro país.

Los funcionarios, empleados y servidores públicos en general, al hablar de su trabajo y de las actividades que desempeñan, se refieren a la institución o la hacen suya diciendo nuestra institución; al igual que en las empresas privadas los empleados dice la empresa o nuestra empresa se sienten parte de ello que así debe ser para poder ser productivos están siempre íntimamente relacionados y ligados tanto a las empresas como a las instituciones ya que las sienten parte de ellos y ellos parte de ellas.

Así defino institución como una entidad que es creada por el estado, que tiene una especialidad para ofrecer un bien o servicio a una sociedad sin fines de lucro y sin lograr tener un beneficio propio sino que busca el bien común o satisfacer necesidades de una colectividad.

Dar una definición de organización es un termino que es complicado porque lo confundimos con organización de organizar y organización de organismo como el tema de la investigación que es el Organismo de

---

<sup>6</sup> [www.fimeint.org/glosario.htm](http://www.fimeint.org/glosario.htm)

es una entidad netamente publica, claro que  
n pero hacia la realización de sus actividades.

Mientras para unos la organización es una entidad que puede tener fines de lucro, tal como una empresa; para otros está enfocada al beneficio social, como es el caso de una institución. Lo que si está claro, es que la palabra organización, también es un término muy general, el mismo que tradicionalmente ha sido usado para identificar de manera indistinta a empresas o instituciones, o de forma general, organizaciones con o sin fines de lucro.

A continuación se detallan algunos conceptos de varios autores y fuentes:

En Wikipedia, " las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.<sup>7</sup>

Es interesante la definición que manejan algunas instituciones peruanas y dice que una organización es una compañía, corporación, firma, empresa, autoridad o institución, o parte o combinación de ellas, organizada en forma societaria o no, pública o privada, la cual tiene sus propias funciones y administración<sup>8</sup>.

Para la Organización Internacional de Estándares (ISO), se define como: " responsabilidades, autoridades y relaciones, ordenadas según una estructura jerárquica, a través de la cual un organismo cumple sus funciones.<sup>9</sup>

El concepto que bien vale la pena tenerlo en cuenta es el que define a organización como el " conjunto de personas organizadas con un objetivo específico. Están constituidas por un grupo de personas que interactúan entre sí, deben desarrollar un conjunto de acciones, utilizar habilidades, enfoques y técnicas que posibiliten e/ logro de determinados resultados. Cuando se mencionan estas acciones generalmente se les refiere como gestión "<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> [wikipedia.org/wiki/Organización](http://wikipedia.org/wiki/Organización)

<sup>8</sup> [www.peruecologico.com.pe/glosario\\_o.htm](http://www.peruecologico.com.pe/glosario_o.htm)

<sup>9</sup> [www.calidad.com.ar/calid033.html](http://www.calidad.com.ar/calid033.html) (ISO 8402)

<sup>10</sup> [ww.uh.cu/facultades/fcom/portal/interés\\_glosa\\_terminos.htm](http://ww.uh.cu/facultades/fcom/portal/interés_glosa_terminos.htm)



/ Román Pérez proponen definir a organización como una entidad que ha sido creada con la intención de alcanzar unas metas específicas. Los elementos fundamentales de una organización son: estar compuesta por individuos y grupos, orientadas hacia fines y objetivos, posee funciones diferentes y una coordinación racional intencionada, desde una continuidad en el tiempo"<sup>11</sup>.

En base a las definiciones anteriores y teniendo en cuenta la realidad del país, Geovanny Meza la define como "unidad social creada para alcanzar metas específicas. Esta definición a más de ser simple y englobar en pocas palabras la naturaleza de una organización, tiene un sentido muy amplio, ya que al hablar de unidad social, se habla de un conglomerado de personas, las mismas que juntas y organizadas, intentan alcanzar objetivos comunes."<sup>12</sup>

La organización nos lleva inmediatamente a pensar en entidades nacionales o extranjeras, que buscan brindar algún tipo de beneficio a la sociedad en general, sin necesidad de ser parte del Estado o del gobierno o percibir algún tipo de recurso. Un ejemplo claro de este tipo de entidades son las fundaciones que prestan o dan un servicio social como es el caso de vista para todos, estas se han convertido en organizaciones que intentan brindar ayuda social, sin ser parte del estado y como entidades privadas sin fines de lucro. Pero pueden canalizar los recursos a nombre del estado o de gobiernos seccionales.

Hay que tener presente, que existen muchas fundaciones creadas con apoyo estatal, por gobiernos seccionales y de manera particular, con apoyo de organismos nacionales o del exterior, que han sido creados con los fines anteriormente indicados, además de que han sido utilizadas para tomar ventaja de ciertos beneficios de este tipo de entidades, como la exoneración de impuestos, aranceles, entre otros.

Así definiré que organismo es una entidad que puede tener una estructura jerarquizada o no, que se constituye con fondos sean públicos, privados o

---

<sup>11</sup>[www.fimeint.org/glosario.htm](http://www.fimeint.org/glosario.htm) Muñoz Sedano y Román Pérez 1989

<sup>12</sup>Meza Morales, Jorge Geovanny " Incidencia de las estructuras organizacionales en la productividad del sector publico. Octubre del 2007, pagina 10.



s de lucro y son un respaldo para la sociedad  
el estado no puede llegar.

### 2.1.1 La Estructura Organizacional

Al hablar de estructuras organizacionales, generalmente se comete el error de pensar que únicamente es el gráfico, esquema de cómo están ubicadas, repartidas u ordenadas las diferentes áreas, unidades o departamentos de una entidad; sin tener presente que el principal objetivo de una estructura organizacional es, a más de mostrar lo antes indicado, establecer de manera clara y precisa como la información fluirá dentro de dicha empresa, institución u organización; es decir, la forma como se comunicaran internamente.

En la página Web [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh) artículos para estudiantes de recursos humanos, el articulista Matías Sales indica que la estructura según Strategor no es más que el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas una definición que profundiza lo anterior es la que dice <sup>13</sup> que la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible<sup>13</sup>.

En la misma fuente también indica otro concepto de estructura organizacional desde el punto de vista de Mintzberg, manifiesta que " es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente a cada unidad y el modo de comunicación entre las mismas."<sup>14</sup>

Es importante el término roles, actividades y tareas porque es el medio por el cual se enmarca las actividades de las personas que laboran en la organización a su vez las tareas ya que permite ver y medir el trabajo realizado o a realizar como se lo hace en el sector de la construcción, dentro de nuestro estudio podría ser considerado como sinónimo de funciones, las mismas que son asignadas a una unidad organizacional.

---

<sup>13</sup> Extraído del documento cedido por UCh. RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)

<sup>14</sup> Extraído del documento cedido por UCh. RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)

Se lo considera cuando se tiene una buena estructura, necesitamos una sólida estructura, ya que con esta fase se empieza a buscar la eficiencia y eficacia para ser efectivos, por lo que la entidad a partir de ello se puede ver claramente una adecuada estructura organizacional productiva y competitiva que garantiza un mayor rendimiento, se puede evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados, los autores citados, cada uno a su modo, no hacen más que remarcar el aspecto primordial de las estructuras organizacionales y que se citó anteriormente, la comunicación horizontal o vertical dentro de la organización dará la forma como fluirá la misma al interior de la entidad.

Para establecer una estructura organizacional adecuada, es necesario en primer lugar establecer las actividades y tareas para sacar un producto, que es realizado por la entidad, tal como se lo hace al momento de implementar una estructura organizacional por procesos. Seguidamente y si se puede hacerlo, se agrupan las actividades y según el caso, se asignan supervisores, jefes o directores, dando así la forma de unidades más grandes que comúnmente se denominan departamentos o jefaturas. Finalmente se jerarquiza las unidades de acuerdo a la operatividad que se le quiera otorgar.

En relación a lo expuesto, para nuestro estudio consideraremos que una estructura organizacional es un sistema productivo en forma departamental, con niveles jerárquicos, con procesos, que tienen que efectuar los responsables de los mismos para cumplir un objetivo que son productos primarios y secundarios y para que estos existan deben cumplir ciertas funciones.

#### **2.1.1.1 Tipos de estructuras organizacionales.**

En la administración moderna entre organizaciones, empresas e instituciones existen varias formas de clasificar las estructuras organizacionales de acuerdo a la misión que cumplen y al tipo de producto o servicio que elaboran. Hay variados criterios para hacerlo tenemos por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido, por su presentación y por su forma. Sin embargo, independientemente de un criterio de clasificación, existen tres tipos básicos de estructuras que pueden emplearse como es la forma de estructura jerárquico, lineal y matricial o de proyectos, pero no solamente una organización, empresa o

estas formas básicas si no que existen otras que actividad que desarrollan actividades como producción, comunicación ,ventas, distribución, consultorías, educación, actividades mixtas como consultaría educación, etc. Así hablaremos de las formas estructurales por procesos, mono funcional, descentralizada, no piramidales, formal, lineal, departamentalización, funcional, producto, territorio, clientes, circular, hibrida, existen otras pero estas son las mas usadas y son adaptables a la realidad de nuestro país y de nuestras formas de negocios.

Así en la página del Internet (<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>) nos da varios conceptos de formas de estructuras que son viables para poner en operatividad una empresa, institución u organismo, las cuales citamos a continuación y doy la correspondiente sustentación.

#### **2.1.1.1.1 La forma de estructura jerárquica**

Son conocidas también como estructura de árbol, " es la representación exacta de la pirámide organizacional en toda su magnitud. En este tipo de estructura se puede observar claramente como el flujo de información y documentación es estrictamente vertical y horizontal. Es decir la comunicación horizontal es mínima y únicamente en los mismos niveles bajo una misma cabeza, que dan disposiciones por medio de los mandos medios y de estos a los mandos bajos o subalternos.<sup>15</sup>

Como bien lo manifiesta Víctor Hugo Vásquez en su obra Organización Aplicada, en el sector publico las estructuras son jerárquicas, " en el sector publico la mayor parte de instituciones de estado han manejado este tipo de estructura jerárquica <sup>16</sup>, razón por la cual el flujo de información existente tiende a tomar más tiempo de lo que debería, debido a que al ingresar por el área operativa, esté tiene que llegar a la máxima autoridad para que se de el ejecute y volver al área operativa; o cuando hay una disposición de alto nivel, tarda mucho tiempo en llegar a la operatividad por la cantidad de jerarquías y

---

<sup>15</sup>(<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)

<sup>16</sup>Vásquez, Víctor Hugo, Organización aplicada, estructura organizacional, octubre del 2002 Quito Pág. 342.

Se conoce como departa mentalización funcional, es la que se representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica.

Con esta sustentación para mi entendimiento puedo manifestar que la estructura jerárquica es la que esta dada por los niveles de autoridad y por la creación de departamentos dentro de la misma, es la más utilizada en el sector público, la información y disposiciones fluyen en forma descendente.

#### **2.1.1.1.2 La forma de estructura Lineal**

La estructura lineal es la mas conocida en la empresa privada se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado o en las consultorías en donde esta de moda que el gerente se pone al mismo nivel que los empleados, donde se ha querido imitar este tipo de organización en el sector publico sin éxito. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Su forma, es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, %se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control<sup>17</sup>.

Como la autoridad está centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas sus actividades son dinámicas porque la toma de decisiones esta en manos del dueño del dinero y de los recursos lo que no sucede con la jerárquica que

---

<sup>17</sup> (<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)

ión de gasto y pago para el cumplimiento de

De acuerdo a la descripción de la estructura lineal puedo manifestar que es una de las formas mas conocidas en el mundo empresarial, las disposiciones son en forma directa, pero la autoridad sigue concentrada en una sola persona o grupo de personas que son dueños de la empresa, es dinámica, flexible y rápida, por lo que permite el cumplimiento de objetivos y metas.

#### **2.1.1.1.3 La forma de estructura matricial o de proyectos.**

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

Un gran porcentaje de empresas no son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario que tengan en cuenta que condiciones y capacidad de organización, coordinación y procesamiento de información tiene la entidad, se necesita contar con buen capital para operaciones, se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio con un segundo a bordo como subgerente, subdirector, vicerrector etc.

En este tipo de estructura no esta bien definida las autoridades de los procesos gobernantes y el establecimiento de las prioridades con la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los gerentes de proyectos. "Es también un tipo de estructura jerárquica que intenta minimizar dicha jerarquía en los niveles operativos y directivos de la pirámide organizacional, permitiendo que aquellos niveles tengan una mayor interrelación flexibilizando la comunicación

flexibilización en el flujo de información interna,  
as dentro de este tipo de estructura, los cuales

pueden combinarse sin ningún inconveniente a fin de obtener un mejoramiento del flujo indicado, podemos ver una variante de este tipo de estructura, donde los diferentes niveles mantienen una jerarquía y a la vez, se intenta minimizarla estableciendo áreas o unidades en forma paralela.<sup>18</sup>

La administración de proyectos hace otra variante de este tipo de estructura, empleada básicamente para casos específicos, donde el flujo de información requería ser directo entre todas las unidades que lo conforman. Esta estructura tiende a emplear de mejor manera los recursos y es otro intento por desjerarquizar una entidad, esta estructura las labores clave de la entidad se las trata como si fuesen proyectos independientes, empleando una única área de apoyo para todos.

La estructura ayuda a emplear de mejor manera los recursos y es otro intento por desjerarquizar una entidad dando mayor fluidez de comunicación y de toma de decisiones. La estructura muestra las labores clave de la entidad se las trata como si fuesen proyectos independientes, empleando una única área de apoyo para todos. Brinda cierta autonomía

A mas de la pagina electrónica que he hecho en la cita 18, Se evidencia claramente en este tipo de estructura, la dependencia es mínima, las unidades de apoyo son generales a toda la entidad y la comunicación entre todas las áreas que lo conforman es directa. La combinación de estos dos tipos de organigramas ha permitido que muchas instituciones públicas del país, mejoren significativamente su trabajo, ya que han logrado desjerarquizar muchas de sus actividades y establecido flujos de información más directos con una optimización de tiempos y de recursos.

Debo manifestar también que esta estructura termina cuando concluye el proyecto es mas bien una estructura eventual y no es sustentable en el tiempo ya que los proyectos se ejecutan sea en el corto o mediano plazo es muy raro

---

<sup>18</sup>Gestión por Procesos, <http://web.met.eslamozarrain/Gestion>



en el largo plazo solo en los de obra civil, como puentes, represas hidroeléctricas etc.

#### **2.1.1.1.4 La forma de estructura por procesos.**

Los procesos son una nueva generación de estructuras y su administración las hace a las organizaciones más manejables y gobernables sin mucha resistencia a los cambios que suelen suceder, la estructura por procesos es una tipo de organización que ha venido a revolucionar la forma de concebir las estructuras dentro de las entidades tanto públicas como privadas. Esto se debe quizá a su simplicidad, su independencia de un organigrama que se viene aplicando ya en todo el sector publico específico y a la vez, la versatilidad que da el estructurar un ente a partir de sus procesos, actividades y tareas.

Tanto procesos como la administración de los mismos dentro de las empresas, instituciones u organizaciones, nacieron de la necesidad de realizar una determinada tarea o actividad a ellas encomendadas; a partir de los cuales se procura un agrupamiento por afinidad de dichas tareas o actividades es por eso que los procesos se desarrollaron rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base clientes tanto internos como externos para poder satisfacer necesidades con los productos terminados.

Con los procesos se tuvo que dejar de pensar en la estructura organizacional y empezar a centrarse en el control de los procesos y de las interacciones con el cliente. Se presenta un patrón de pensamiento totalmente diferente cuando se concentra la atención en el proceso y ya no en la organización pero en realidad los procesos van de la mano con la estructura organizacional pero los procesos no tienen que relacionarse con la estructura ya que son modos diferentes de organización y de operatividad.

La organización por procesos, parte de la definición clara y precisa del proceso fundamental de la organización, se los puede clasificar en procesos gobernantes, procesos operativos o agregadores de valor y los procesos habilitantes que se dividen en habilitantes de asesoría y habilitantes de apoyo que van encaminados a la producción de la organización. Si se establecen de manera correcta los procesos organizacionales a todo nivel, puede irse

organigrama que permita el flujo de información recibe y entrega, es por ello que la mayoría de las entidades que han tomado conciencia de esto, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones del sector publico en sus áreas departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, trabajando todos con un objetivo común orientado hacia la satisfacción de necesidades del cliente.

Para explicar mejor el proceso tenemos que basarnos en el diagrama ICOM, donde el proceso es un conjunto de actividades que transforman una entrada en una salida, Input y Output, insumos en productos o recursos en resultados, al agregar valor a la entrada para conseguir una mejora sustancial a la salida y buscar en todo esto una productividad adecuada mediante mecanismos y normas que lo controlan entrada-proceso-salida.

En base a la matriz del diagrama ICOM, podríamos deducir que la productividad del proceso es la relación de los productos obtenidos con relación al uso de insumos, el cual es uno de los principales objetivos de la organización por procesos, como en toda organización se plantea una organización de actividades como de tareas para llegar por medio del trabajo a entregar un producto final. Todo esto nos lleva a distribuir, asignar y coordinar las tareas dentro de la organización. Existen tres formas distintas de entender la estructura de la organización:

- En la cita ya enunciada Mintzberg "manifiesta que es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.<sup>19</sup>
- Según Kast y Rosen Zweig " manifiestan que es el patrón establecido de las relaciones entre los componentes de la organización<sup>20</sup>
- Simon aduce " que es un complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup>Gestión por Procesos, <http://web.met.eslamozarrain/Gestion>

<sup>20</sup>Gestión por Procesos, <http://web.met.eslamozarrain/Gestion>

<sup>21</sup>Gestión por Procesos, <http://web.met.eslamozarrain/Gestion>



nder la estructura de la organización son muy  
s a entender la organización y a situarse en ella  
por medio de las relaciones entre individuos.

Según Cuervo “los elementos que componen la estructura de la organización son, los individuos que desempeñan la actividad y tienen una serie de objetivos a cumplir, y los grupos como conjunto de personas unidas por vínculos de amistad, trabajo que tienen unos intereses”.<sup>22</sup>

De acuerdo a estas conceptualizaciones puedo manifestar que una estructura de procesos es moderna con una estructura de procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes de asesora y de apoyo, permite diferenciar productos primarios y secundarios al igual que sus procesos internos y las actividades que desarrollan los empleados en sus puestos de trabajo, permite ser mas proactivos.

#### **2.1.1.1.5 La forma de la Estructura Mono funcional.**

Se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona ó grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura Organizacional.

De acuerdo al concepto de la cita general de la pagina electrónica puedo decir que la estructura monofuncional tiene concentrado todo el campo de acción empresarial en una sola persona, ya que la misma es el dueño de los capitales de la empresa es esta quien dirige y gerencia la misma, velando por su funcionalidad, organización, producción y la toma de decisiones, en muchos de los casos de nuestra realidad nacional, aquí encontramos la mayoría de pequeñas empresas que han surgido de las ideas de negocios.

#### **2.1.1.1.6 La forma de la estructura descentralizada**

Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional que se describió en el inciso anterior, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones

---

<sup>22</sup> Gestión por Procesos, <http://web.met.eslamozarrain/Gestion>

productos y territorios, quedando las decisiones s y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.

El doctor Carlos Fernando Padilla en su obra Administración y Desarrollo Organizacional 1998 en la pagina 9 manifiesta que una estructura descentralizada son %entidades dependientes de otras y que cumplen su función sin estar cerca de la fuente superior de autoridad. Originado por razones administrativas, técnicas, geográficas, libertad de acción limitada. Ej. Direcciones Provinciales de Educación, obras publicas, rentas, sucursales comerciales, bancarias<sup>23</sup>.

De acuerdo a esta descripción manifestare que el modelo de estructura descentralizado es un nivel mas de la estructura jerárquica, que en el desarrollo de la empresa ha crecido y se ha expandido a nivel regional, provincial o simplemente como sucursal, que tiene campos de acción limitados y no es necesario que este cerca de la máxima autoridad para tomar las decisiones.

#### **2.1.1.1.7 La forma de estructuras no piramidales.**

Son estructuras surgidas de las limitaciones de las estructuras piramidales ante los retos de organización de los grandes organismos, estas estructuras están basadas en matrices las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico, en la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, ya que, por ejemplo el gerente de finanzas apoya, en esa área de especialidad al responsable de un determinado proyecto, en cual conserva la autoridad sobre todo el proceso. Por esta razón son también conocidos como %matriciales, por equipos ó por proyectos.

En base ha esta definición puedo decir que esta estructura es mas de ejecución de presupuestos, que la forma va de acuerdo a la programación de los números de proyectos que se van a ejecutar, igual que en toda estructura debe respetar las líneas de autoridad y responsabilidad que son parte de una estructura piramidal.

---

<sup>23</sup> Padilla Carlos Fernando, Administración y Desarrollo Organizacional ,1998, pagina 9

La estructura piramidal es la misma que una estructura en red, pero con una diferente misión, y la representación grafica suele combinársela con cualquier forma de organización.

#### **2.1.1.1.8 La forma de la estructura organizacional formal.**

La organización formal esta constituida por una sección oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos con una centralización de actividades en una sola persona o en una sola área como suele suceder en las organizaciones del sector publico que de una actividad sacan otras y pasan toda una vida realizando la misma actividad; existen tres componentes básicos en la organización formal:

- El trabajo, el cual es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias.
- Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo. El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo, la distribución del trabajo requiere que éste sea dividido.
- Las relaciones entre las personas y las unidades de trabajo, el deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo ”.<sup>24</sup>

Tomando en cuenta lo anterior podemos entenderlo mejor con los siguientes razonamientos, el trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias, la distribución del trabajo requiere que éste sea dividido, y el deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.

Pero puedo manifestar que las organizaciones pretenden lograr y alcanzar cumplir con los objetivos planteados, la organización es el objetivo que la empresa intenta lograr y debe hacerlo para poder tener el control de la misma, es la imagen que la organización debe presentar y debe proyectarla para el

---

<sup>24</sup> (<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)

imagen deja de ser ideal y se convierte en real,  
el objetivo deja de ser deseado y se busca otro  
para ser alcanzado.

#### **2.1.1.1.9 La forma de estructura por departamentalización.**

“La departamentalización esta dada por la creación de áreas y puestos de trabajo dentro de una estructura cualquiera que esta sea y dar la responsabilidad a una persona, esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo o actividades desempeñadas, para entregar el producto o servicio ofrecido, y satisfacer al comprador o cliente objetivo, en un territorio o zona geográfica y el proceso utilizado pasa a convertir insumos en productos”.<sup>25</sup>

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departa mentalización se puede dar de varias formas.

De acuerdo a esta conceptualización puedo manifestar que la departa mentalización puede ocurrir en cualquier momento dentro de la estructura, en cualquiera de los niveles jerárquicos de la organización, es un medio por el cual se agrupan y se asignan actividades diferentes de acuerdo a las necesidades para lo que son creados los diferentes departamentos a fin de obtener los resultados esperados de las tareas asignadas a dichos departamentos de la organización. También puedo manifestar que es un medio de igualar las actividades y tareas en un mismo proceso para la misma clientela en un mismo lugar.

#### **2.1.1.1.10 La forma de estructura funcional.**

“Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para

---

<sup>25</sup>(<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)

ado final y las ventajas de este sistema de

- Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Las desventajas son:

- Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una suboptimización organizacional.
- Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.
- Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción.

estos campos tiene un gerente que es el  
vigilar que estas sean realizadas de una forma

correcta.

- Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización”.<sup>26</sup>

De acuerdo a esta conceptualización y a sus ventajas y desventajas puedo manifestar que ya en la actualidad ya no se trabaja con estructuras funcionales en el sector publico solo en el privado, ahora esta a la moda los productos por medio de procesos, el asignar funciones es importante para ver la responsabilidad que tienen los trabajadores de una empresa, antes en las entidades publicas las personas las evadían diciendo no es mi función o no es mi responsabilidad, por lo que se mide el rendimiento en base a que tan productivo es, pero la empresa privada si hace la entrega a sus empleados las funciones que deben realizar.

#### **2.1.1.1.11 La forma de estructura por producto.**

“Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina %divisiones+ estos poseen subunidades necesarias para su operación.

Las Ventajas son:

- Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos limite de entrega de productos, así como las especificaciones.

- Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les de una solución rápida.

- Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.

---

<sup>26</sup> (<http://admindempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)

po especializado para el manejo de materiales,  
idos de comunicaciones.

Las Desventajas son:

- Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.
- Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.
- Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.
- En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa “. <sup>27</sup>

De esta conceptualización puedo definir a la estructura por productos como un sistema de organización dada por divisiones de acuerdo al producto o a su característica, tiene responsables por producto o los gerentes de productos que están enmarcados en el área de producción, marketing, ventas o su vez de mercadotecnia, cada uno de estos gerentes dependen de un Gerente General que solo tiene poder de dirección quienes toman las decisiones son cada gerente de producto, a estos gerentes los podemos comparar con los administradores de proyectos y también podríamos tener una estructura en matriz para organizar productos aquí nace la famosa matriz de insumo producto.

#### **2.1.1.1.12 La forma estructura por territorio**

Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas

---

<sup>27</sup>(<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)



as donde su empresa tiene cobertura, como las compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas. " En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma y presenta las siguientes ventajas:

- La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.
- Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.
- La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.

Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas ".<sup>28</sup>

De esta conceptualización puedo definir a la estructura por territorio como el sistema de organización con mayor control por disperso de sus sucursales, al igual que la descentralizada puede tener sucursales a nivel regional o provincial pero la diferencia es que esta puede crear la departamentalización que crea conveniente para el cumplimiento de su misión, y no se las puede integrar en un solo conjunto ya que su línea productiva o de servicio será diferente como la un holding.

#### **2.1.1.1.13 La forma estructura por clientes.**

El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta estructura esta dada en la departamentalización, está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno, aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el

---

<sup>28</sup> (<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)



nes necesarias para satisfacer las necesidades  
ajas son:

- Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.
- Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.
- Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

También puede generar las siguientes desventajas:

- Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.
- En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos<sup>29</sup>.

En base a esta conceptualización definiré a la estructura de clientes como sistema organizativo que tiene como base la departamentalización, y también puede ser matricial, teniendo en cuenta el tipo de cliente y satisfaciendo las necesidades de los mismos, facilitando la comunicación entre la empresa y los clientes, optimizando costos en las ventas.

#### **2.1.1.1.14 La forma de estructura circular**

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad, tiene las siguientes ventajas:

---

<sup>29</sup> (<http://admindempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)

ndo casi a ello, la importancia de los niveles

- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

#### Las Desventajas

- Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.
- No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- Fuerzan demasiado los niveles <sup>30</sup>.

De esta definición puedo deducir que una estructura circular esta representada como su nombre lo indica por círculos, en donde el centro es para la máxima autoridad y los demás representan otros niveles de la organización, no tiene líneas de autoridad ni de responsabilidad, esta estructura es confusa y no muy usable a nivel empresarial pero es ideal para mostrar una relación en los departamentos de marketing o de producción. También puede ser representada por bloque en forma circular.

#### 2.1.1.1.15 La forma de estructura híbrida.

“Esta estructura es hibrida porque comparte dos tipos o modelos de estructura anteriores o esquemas de organigramas como puede ser vertical y horizontal, vertical o estandarte, horizontal y lambda, también reúne algunas de las características funcionales y productivas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos, función o producto y geografía.

Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades y tiene las siguientes ventajas:

- Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.

---

<sup>30</sup> (<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)

alineación entre la división de productos y los

- Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

#### Desventajas

- Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.

- Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.

- Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional “. <sup>31</sup>

Cuando la empresa se desarrolla y llega a tener la característica de un holding utiliza este tipo de estructura y es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos, empresas o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen, se organicen en unidades específicas, además algunas funciones se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable pero requiere también economías de escala y especialización profunda.

#### 2.1.2 La Gestión Institucional

Es el mecanismo por el cual el gerente lleva a delante una gestión en una empresa o un director ejecuta sus actividades en una institución, a su vez tanto el gerente como el director tienen gestión en el desarrollo de sus actividades, usando las técnicas gerenciales o como suelen llamar las funciones gerenciales aun cuando en términos generales se las conoce como funciones básicas de la administración así la planificación, la dirección y el control.

---

<sup>31</sup> (<http://admindedeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)

ones, empresas e instituciones existen para funciones básicas son los medios para cumplir y alcanzar las metas y objetivos planteados de esto se encarga la planificación después de fijar su misión y visión, después de fijar sus estrategias podrá integrar y coordinar sus actividades en un plan.

Todo gerente en una organización tiene la obligación de dirigir y coordinar a la gente que se desarrolla y actúa en la organización y motivando a sus subordinados y seleccionando el mejor canal de comunicación esta es la función de dirección.

El control es la ultima función de los gerentes en la gestión que ellos realizan no hablamos de la organización porque ya lo hice en el punto anterior, con las metas establecidas y los planes elaborados, la gerencia tiene que observar el desempeño de la organización y comparado con las metas previamente establecidas, se debe enderezar cualquier desvío de las actividades de la organización, al proceso de observar, comparar y corregir llamamos el control.

### **2.1.2.1 La Planificación**

El concepto de planificación es definido por la [Real Academia Española](#) de las siguientes maneras:

“Es la acción y efecto de planificar”.<sup>32</sup>, plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico de la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc. Pero al buscar ésta definición en términos empresariales, el mismo es definido por el Diccionario de Administración de Empresas y Finanzas de la base de datos de OCENET como la actividad organizacional que requiere establecer un

---

<sup>32</sup>Barra, José. Planificación estratégica: reflexiones de un consultor para un gerente .2004. Accesado en: [http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica\\_jibarra.htm](http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica_jibarra.htm)

Estrategia es definida como: "Arte de dirigir las operaciones militares, traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento ".<sup>34</sup> Pero según el diccionario de OCENET el concepto lo definen como: %Conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización+<sup>35</sup>

Ya precisado los conceptos de planificación estratégica de manera individual, puede definirse el concepto. Por varios autores lo definen de la siguiente manera: La planificación es una herramienta de gestión que se utiliza para el direccionamiento estratégico de la empresa o de la institución, en donde nos hable de la misión, visión, objetivos metas , estrategias y el análisis FODA, que nos ayuda a identificar las , fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa. Así daremos conceptos de la estructura de una planificación.

La planificación para Igor Ansoff en (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: "Taylor manifestaba que el papel esencial del "Management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía".<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Barra, José. Planificación estratégica : reflexiones de un consultor para un gerente. 2004. Accesado en: [http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica\\_jibarra.htm](http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica_jibarra.htm)

<sup>34</sup> Barra, José. Planificación estratégica: reflexiones de un consultor para un gerente. 2004. Accesado en: [http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica\\_jibarra.htm](http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica_jibarra.htm).

<sup>35</sup> Barra, José. Planificación estratégica: reflexiones de un consultor para un gerente. 2004. Accesado en: [http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica\\_jibarra.htm](http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica_jibarra.htm).

<sup>36</sup> Barra, José. Planificación estratégica: reflexiones de un consultor para un gerente. 2004. Accesado en: [http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica\\_jibarra.htm](http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica_jibarra.htm).

En un grupo de empleados es importante decidir o los que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y como se hará? Cuales serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante e identifica las actividades más importantes de la planificación.

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control ".<sup>37</sup>

### 2.1.2.2 La Dirección

Si bien la administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente que se desenvuelve<sup>38</sup>, se requiere alinear la administración con estrategias que guíen a la organización para que puedan alcanzar sus metas y por ende su visión y misión institucional.

La dirección estratégica no solo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones importantes con que se enfrenta la organización, sino que debe asegurarse de que la estrategia se pone en práctica.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Kotler Philip y Bloom Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santa Fé de Bogotá. 1988

<sup>38</sup> Certo Samuel, Dirección Estratégica, 3ra. Edición, pg. 9

<sup>39</sup> Gery Johnson, Dirección Estratégica, 3ra. Edición. Pg. 14

la dirección organizativa, basado en estrategias, misión se plasma en la misión, visión, estrategias, políticas y objetivos estratégicos que guían el accionar del día a día de las organizaciones.

Se puede considerar que la dirección estratégica está compuesta por tres elementos: " el análisis estratégico (el estratega trata de comprender la posición estratégica de la empresa), la elección estratégica (formulación de cursos de acción posibles, su evaluación y la elección entre ellos) y la implementación estratégica (la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de cambios requeridos) ".<sup>40</sup>

La dirección sirve para influir en los individuos para que cumplan con sus deberes y obligaciones y contribuyan con las actividades institucionales cuando la organización o la empresa los requiera. Por medio del liderazgo logra un gerente que las personas lo sigan y se involucren con la organización, así se logra la gobernabilidad de las organizaciones, instituciones y empresas que muchas veces tienen resistencias a los grandes cambios de acuerdo a la época de cambio que deben vencer para un progreso y desarrollo continuo de las mismas.

Cuando existe un liderazgo asertivo el gerente identifica los cuellos de botella y puede delegar la autoridad mas no la responsabilidad, ya que el responsable por lo que haga o deje de hacer una persona delegada será siempre la máxima autoridad, la misma que es la responsable también de ejercer la autoridad con ética y profesionalismo para un buen desarrollo del clima laboral, para lo cual deberá establecer canales de comunicación y supervisión de las actividades de los trabajadores y funcionarios que allí laboran.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar

---

<sup>40</sup> Gery Johnson, Dirección Estratégica, 3ra. Edición. Pg.16



o mismo que su trabajo mediante su propia ejecución, esto se le llama ejecución cuyas actividades importantes son.

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

### 2.1.2.3 El Control

Es un seguimiento de la ejecución de las acciones en relación con los objetivos establecidos, el control permite detectar desviaciones a los responsables de un proceso, para que de forma prudente tomen las acciones correctivas. Es revisar, regular y evaluar constantemente toda operación a fin de verificar que se realice de acuerdo a la planificación, para corregir oportunamente errores o desviaciones sea en la Planificación, en la estructura organizativa o en la parte operativa.

El comité PHI DELTA KAPRA del Modelo CIPP, STu FF Lebeam señala que Evaluación es ~~El~~ proceso de delinear, obtener y promover información útil para juzgar diferentes alternativas de acción+. <sup>41</sup>

El control estratégico en cambio consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el fin de mejorarlo y asegurar su

---

<sup>41</sup>Gery Johnson, Dirección Estratégica, 3ra. Edición. Pg. 14



Se requiere soporte de auditorías que permitan  
ser subsanadas como medio de mejora continua.

El proceso de control estratégico se lo puede resumir en los siguientes pasos:

- Medir el rendimiento de la organización
- Comparar el rendimiento organizativo con los objetivos y estándares
- Empezar la acción correctiva necesaria

Definición de control según Rosa Aguilar es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento

Para Robbins en (1996) el control puede definirse como **el** proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.<sup>42</sup>

Stoner en (1996) lo define de la siguiente manera: **El** control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.<sup>43</sup>

Fayol, citado por Melinkoff en (1990), el control **Consiste** en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativo. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.<sup>44</sup>

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- Deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- Permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

---

<sup>42</sup> Gery Johnson, Dirección Estratégica, 3ra. Edición. Pg. 14

<sup>43</sup> Gery Johnson, Dirección Estratégica, 3ra. Edición. Pg. 14

<sup>44</sup> Gery Johnson, Dirección Estratégica, 3ra. Edición. Pg. 14

control se debe planificar las actividades y  
después de haber hecho las correcciones necesarias.

De estos conceptos podemos definir al control como una función del proceso administrativo que sirve para controlar las actividades de la empresa y optimizar el tiempo en el proceso de producción, a través de la supervisión y comparación de resultados, que cumplen una planificación, con actividades organizadas y una dirección acertada para obtener los resultados esperados asegurando así la calidad del producto para la satisfacción de las necesidades de los consumidores finales.

#### **2.1.2.3.1 El control como fase del proceso administrativo.**

A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la optima utilización de los recursos para que las organizaciones cumplan sus metas.

#### **2.1.2.3.2 Importancia del control dentro del proceso administrativo.**

Como lo manifiesta Rosa Aguilar en su publicación en el Internet en la pagina electrónica [rosagu@prodigy.net.mx](mailto:rosagu@prodigy.net.mx) El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Se debe recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que desde el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

#### **2.1.2.3.3 Control preliminar**

Este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

#### **2.1.2.3.4 Control concurrente.**

Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

El control concurrente es la supervisión directa. Permite revisar las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error.

#### **2.1.2.3.5 Control de retroalimentación**

Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable. El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales están funcionando correctamente. Es aquí cuando el gerente debe decidir si esta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando.

#### **2.1.2.3.6 Áreas de desempeño del control.**

El control tiene muchas áreas de desempeño, todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlados, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existentes en la empresa.

Entre las áreas del control dentro de una organización se tienen:

Dentro del área de producción se encuentra el control de calidad. Este consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor, entre otros) para asegurar que cumplen con algunas normas

este sea necesario en uno o varios puntos, las etapas hasta el producto final. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso puede ahorrar el costo de más trabajo en el producto.

También existe el control de información. Para contribuir a la buena toma de decisiones del administrador se debe tener una información precisa, oportuna y completa. Para obtenerla de esta manera, la organización debe poseer sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud. Por lo que se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable, que permita a los administradores ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones.

Dentro de una empresa debe existir otro tipo de control, como es el control de costo. Una de las labores de un buen administrador está el ahorrar en costos, es decir, no acarrear elevados gastos en la producción. El control de costo consiste en buscar la causa por la que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad. El gerente puede hacerse diferentes preguntas: ¿Se han incrementado los precios de los materiales?, ¿Se utiliza la mano de obra de manera eficiente?, ¿Necesitan los empleados capacitación adicional? La alta administración debe identificar en qué puntos radica el control.

Además de los controles antes mencionados, podemos hablar del control de correspondencia. En toda empresa se redactan documentos legales que, en algunos casos, van dirigidos a otras organizaciones nacionales e internacionales, mayormente redactado por el staff legal de la compañía. Este tipo de control consiste en verificar cuidadosamente estos documentos, debido a que estas declaraciones llevan consigo mucho prestigio y autoridad de la organización.

El control es un elemento muy importante dentro de cualquier organización, pues es el que permite evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la empresa. Solo a través de esta función se pueden precisar los errores, identificar a los

las, para que la organización se encuentre

El control debe llevarse en cualquier nivel de la organización, garantizando de esta forma que en la misma se cumplan los objetivos. Pero hay que aclarar que el control no solo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado conjuntamente se lleven a cabo las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

El control como una fase del proceso administrativo, analizando las diferentes definiciones empleadas por administradores como Stoner, Fayol, Robbins, entre otros; estudiando su importancia, su clasificación y las áreas de desempeño

El objetivo principal del control como elemento clave de la administración, que permite detectar errores a tiempo y corregir fallas en su debido momento, aplicando así los mecanismos de control adecuado para cada caso.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución

asegura que la empresa será un éxito. Pueden  
s interpretaciones y obstáculos inesperados y  
habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una  
acción correctiva.<sup>45</sup> entre las actividades más importantes del control tenemos.

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

### 2.1.3 Herramientas de Gestión

Las herramientas de gestión son aquellas que permiten establecer, mantener y controlar los diferentes procesos y aspectos importantes de una empresa, organización o institución; y mediante indicadores, informan como está el desenvolvimiento de la misma en aspectos como productividad y eficacia, entre otros.

Existen múltiples herramientas de gestión, sin embargo nuestro estudio versará en los indicadores de desempeño (KPI's) y en el tablero de comando (Balanced Scorecard).

#### 2.1.3.1 Indicadores

Dentro de una entidad, cuando es el momento de realizar evaluaciones de los objetivos y tareas de la misma, empieza el dolor de cabeza de buscar la manera de cómo hacerlo. Es por ello que se requiere establecer indicadores o

---

<sup>45</sup> [rosagu@prodigy.net.mx](mailto:rosagu@prodigy.net.mx)



van para expresar cuantitativamente dichos  
on el cual trabajar.

Cuando se habla de indicador, se debe tener presente que la referencia es exclusivamente a datos cuantitativos, los cuales permiten conocer como se encuentran diferentes aspectos de la entidad en relación a un parámetro preestablecido. Los indicadores pueden ser números, medidas, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas, de manera cuantitativa.

La importancia de los indicadores radica en que nos proporcionan datos que pueden variar a través del tiempo y por tanto mostrar los cambios producidos en la entidad por dichas variaciones en los aspectos medidos.

Con los resultados obtenidos a través de los indicadores, se pueden tomar las decisiones o acciones según sea el caso.

Existen una serie de tipos de indicadores con los cuales se puede trabajar, entre los más importantes se tienen:

- Indicadores Cuantitativos, aquellos que se refieren directamente a datos expresados en números o cantidades
- Indicadores Cualitativos, cuando se obtiene información no cuantificable, como es el caso de las percepciones o juicios de valor.
- Indicadores Directos, aquellos que permiten medir de manera directa el aspecto que se lo quiere hacer.
- Indicadores Indirectos, también conocidos como sustitutivos que se emplean cuando no se puede medir de manera directa el fenómeno o aspecto a medir.
- Indicadores Positivos, aquellos que al incrementar su valor indican un avance.



uellos que al decrementar su valor indican un

Para el caso del presente estudio, se establecerán indicadores para evaluar el desempeño asociado de manera directa con la calidad y la productividad. Es por ello que se definirán indicadores tendientes a proporcionar información de la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión pública.

### **2.1.3.2 Balanced Scorecard**

Conocido también como tablero de comando o cuadro de mando integral, el Balanced Scorecard es un modelo de gestión creado para gerenciar o administrar la implementación de un plan estratégico de negocios, permitiendo de esta manera que el nivel estratégico de una empresa, organización o institución se encuentre informada en tiempo real de la situación y el avance de las metas establecidas, de forma gráfica y facilita la comunicación y comprensión de los objetivos y estrategias a todos los niveles de la organización.

El Balanced Scorecard (BSC) es un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acción. <sup>46</sup>Empieza en la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores ayudan a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio. El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.<sup>47</sup>

Para el efecto, Kaplan & Norton introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una entidad y que son parte fundamental del tablero de comando:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente

---

<sup>46</sup> Mérida Mingarro Ángela, Hernández Vila Margarita, Valoración de un Sistema de Indicadores; [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>47</sup> <http://www.gpr.com/Spanish/BalancedScorecard.html>

- Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

El tablero de comando emplea tres herramientas básicas:

- Mapa estratégico, mediante el cual los objetivos del plan estratégico de negocios se lo traslada a la acción.
- Matriz de tablero de comando, mediante el cual se monitorean los indicadores y alcance de las metas a través de planes de acción.
- Software, mediante el cual el nivel estratégico puede tener la

El Balanced Scorecard (BSC) es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992. Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa. Se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión y la estrategia a cinco medidas de desempeño, que son:

- Resultados financieros.
- Satisfacción de clientes (Internos y externos).
- Operación Interna (procesos).
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados.
- Desarrollo de los empleados (competencias).

Todo lo que pasa en la compañía afecta los resultados financieros, por lo que es necesario medir esos elementos para dirigir el desempeño financiero. La satisfacción de los clientes involucra estar cerca de ellos, saber sus necesidades, evaluar el servicio y los productos, predecir sus necesidades futuras.

La operación interna se refiere a los procesos de proveedor-cliente interno, que deben estar documentados y alineados a satisfacer a los clientes con indicadores de calidad, eficiencia, etc. Los empleados deben estar comprometidos y satisfechos con su trabajo, estar capacitados, generar ideas

rollar las competencias de acuerdo al puesto, y dentro de la empresa.

Los Beneficios de implementar el Balanced Scorecard son:

- Comunicar la visión y estrategia a toda la organización.
- Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
- Ofrecer a cada empleado su contribución individual al logro de los objetivos de la empresa.
- Ligar los resultados con los procesos que se desarrollaron en el logro de los mismos.
- Alinear las estrategias de la empresa con las competencias requeridas del personal.
- Monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos.
- Elevar los niveles de servicio a clientes internos y externos.

Una de las principales razones por la que se utiliza el BSC es que ayuda a tener a la organización alineada con su estrategia. Esto permite tener conectados a los líderes y los empleados (comunicación) y ayuda a entender cómo y qué tanto los empleados impactan en el desempeño y resultados del negocio.

El BSC no es un reporte de resultados; es un vehículo de comunicación de la estrategia y visión de la compañía. En ese sentido, para lograr el éxito en la implementación de la filosofía del BSC se requiere tener el apoyo de los líderes de la empresa, quienes deben cumplir, con tener compromiso, crear un modelo de BSC con sus objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño, educar al personal, de manera que el BSC sea parte de la cultura organizacional, tener soporte tecnológico (software).

Uno de los problemas a los que se enfrenta la organización al implementar un modelo de BSC es la dificultad para establecer indicadores de desempeño de las funciones administrativas. No obstante, se debe mantener

d: %o que no se puede medir, no se puede

Para poder apoyar lo anterior se sugiere redactar los objetivos en términos cuantificables de calidad, tiempo, costo/gasto, ahorros, cantidad, % de satisfacción, % de cumplimiento.

Los creadores del tablero de comando o cuadro de mando integral, Robert Kaplan y David Norton desarrollaron el Balanced Scorecard, sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. Según Kaplan y Norton <sup>49</sup> el cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento<sup>49</sup>

Se debe considerar que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que <sup>50</sup>traduce la estrategia y la misión hacia de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica<sup>50</sup>

Al pertenecer a la era de la información, la tecnología es base fundamental en las organizaciones que fabrican bienes como las de servicios, por lo que exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo

Para crear un tablero de comando es necesario partir de una visión, es decir hacia donde queremos llegar con la entidad. Luego de ello se definen las estrategias a seguir y se debe establecer que hacer en cada una de las perspectivas. Luego se establecen los indicadores y como se va a evaluar el tablero de comandos; para finalmente establecer que acciones debemos iniciar para alcanzar objetivos propuestos y como realizar la gestión y seguimiento del tablero de comandos.

Finalmente, uno de los beneficios más significativos que se tienen con el tablero de comandos o Balanced Scorecard es la ayuda que brinda para reducir

---

<sup>48</sup> <http://www.gpr.com/Spanish/BalancedScorecard.html>

<sup>49</sup> Kaplan y Norton Cuadro de Mando Integral (2000), , España: Gestión 2000. P. 14

<sup>50</sup> Kaplan y Norton Cuadro de Mando Integral (2000), , España: Gestión 2000. P. 14

se puede obtener de los sistemas de  
se extrae lo estrictamente.

#### 2.1.4 Sistemas de Información

Laudon en el libro Administración y Sistemas de Información afirma que un Sistema de Información se puede definir técnicamente como "Un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control en una institución"<sup>51</sup>. Además, de apoyar a la toma de decisiones, la coordinación y el control, los Sistemas de Información también ayudan a los administradores y al personal a analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevos productos.

Por tanto el Sistema de Información de una organización no es un departamento nuevo, ni mucho menos una parte dependiente de alguno de los departamentos funcionales clásicos. Un proyecto de Sistema de Información no debe considerarse como una tarea funcional o departamental, sino como un proyecto que compromete a representantes de todos los estamentos de la estructura jerárquica de la organización.

Los Sistemas Información suministran distintos niveles de soporte para las diversas funciones de empresa y diferentes tipos de usuarios, desde el punto de vista de los servicios que aportan, podemos hacer la siguiente clasificación, atendiendo a los servicios que apoyan a la institución:

La tendencia actual hacia una integración de diversos Sistemas Información se hace patente en todo tipo de organización<sup>52</sup>. En términos históricos, las aplicaciones y funciones han vivido un desarrollo aislado unas de otras, hoy se pretende que desaparezca este aislamiento. Es decir, la integración de sistemas pretende conectar todas las parcelas de información que

---

<sup>51</sup> Laudon K.C., Laudon J.P., "Administración de los sistemas de información,". Prentice Hall 2000.

<sup>52</sup> Whitten J.L., Bentley L.D., Barlow V.M. "Análisis y diseño de sistemas de información,". McGraw-Hill 1996

manera que se pueda compartir los datos y las

Un sistema de información es un conjunto organizado de elementos, los cuales formarán parte de una de las siguientes categorías como personas, datos, actividades o técnicas de trabajo, recursos materiales en general como informáticos o de comunicación pero no necesariamente es obligatorio.

Los elementos interactúan entre sí para procesar los datos y la información de los procesos manuales y automáticos para distribuirla de la manera más adecuada en el proceso de comunicación en una determinada organización en función de sus objetivos. Normalmente el término es usado de manera errónea como sinónimo de sistema de información informático, estos son el campo de estudio de las tecnologías de la información y comunicación conocidas como TIC y aunque puedan formar parte de un sistema de información como recurso material, por sí solos no se pueden considerar como sistemas de información, este concepto es más amplio que el de sistema de información informático. No obstante un sistema de información puede estar basado en el uso de computadoras. Según la definición de Langefors<sup>1</sup> este tipo de sistemas son un medio implementado tecnológicamente para grabar, almacenar y distribuir expresiones lingüísticas, así como para extraer conclusiones a partir de dichas expresiones.

#### **2.1.4.1 El flujo de información y comunicación en la organización**

Las empresas usan la información y buscan que todos los datos medibles sean organizados de manera que sea fácil registrarlos, almacenarlos, procesarlos, recuperarlos y comunicarlos, dependiendo de las necesidades requeridas por los usuarios que operan con ellos, obteniendo así un sistema funcional que satisfaga las necesidades que en un determinado momento se requieran. Actualmente, las instituciones se enfrentan a un entorno comercial cada vez más complejo y difícil. Su eficacia dependerá en gran medida de la capacidad de coordinación entre todos los elementos que la constituyen, influyendo a su vez en la consecución de los objetivos marcados.

---

<sup>53</sup> García D., "Sistemas de información en la empresa. Conceptos y aplicaciones," Pirámide

sente en el que la competitividad y la rapidez de el éxito, hay que contar con la información adecuada para tomar las mejores decisiones. Los sistemas de información son la base de muchas actividades desarrolladas tanto en distintos ámbitos de la sociedad como en las organizaciones, por eso hoy en día la inmensa mayoría de ellas cuentan con alguna clase de sistema de información que sin lugar a dudas, ayudan a lograr los objetivos de la compañía.

En nuestro país, no sólo ciertas empresas de diferentes ámbitos se han apuntado al uso de la información electrónica, la modernización de los procedimientos administrativos, esto es, la interrelación de la ciudadanía con su administración y exigir atención de calidad, de forma que se perciba a ésta de una manera completamente transparente, o lo que es lo mismo, que se le ofrezca la posibilidad de disponer de una administración moderna que supla las necesidades de los públicos tanto internos como externos.

No se trata de cerrar las oficinas de información al público, pero sí de consolidar una alternativa virtual eficaz que agilice la vida ciudadana y contribuya a hacer más transparente la gestión pública. Se pretende que el ciudadano acceda a la información desde casa, desde la oficina o desde cualquier lugar del planeta y en cualquier caso, sin tener que acudir a ninguna ventanilla, al menos de las de antes que era un martirio asistir a sacar un cédula de ciudadanía, algo similar debe acontecer con el Seguro Social que de una atención de primera a los usuarios. Este proceso ha de desencadenar una optimización, y consecuentemente un ahorro a la gestión pública, de los recursos actualmente dedicados a estos menesteres, se ha puesto en marcha en los últimos años una serie de proyectos encaminados a conseguir tales fines.

Los diferentes sistemas de información centrados en la gestión documental, que ayudan a que la administración en línea sea hoy en día una realidad, es decir, conseguir una administración abierta, es decir, 24 horas los siete días de la semana durante todo el año, ya que el ciudadano podrá acceder a todos los procedimientos administrativos sin necesidad de tener que desplazarse físicamente al lugar y sin tener necesidad de aguardar colas para la correspondiente atención y en búsqueda de la información, así el flujo de la



#### **2.1.4.1.1 Clasificación de los sistemas de información.**

La evolución de los sistemas de información se clasifican de acuerdo a lo largo del tiempo .Según la función a la que vayan destinados o el tipo de usuario final del mismo, los Sistemas de Información de acuerdo al punto de vista empresarial pueden clasificarse en:

- Sistema de procesamiento de transacciones (TPS).- Gestiona la información referente a las transacciones producidas en una empresa u organización.

- Sistemas de información gerencial (MIS).- Orientados a solucionar problemas empresariales en general.

- Sistemas de soporte a decisiones (DSS).- Herramienta para realizar el análisis de las diferentes variables de negocio con la finalidad de apoyar el proceso de toma de decisiones.

- Sistemas de información ejecutiva (EIS).- Herramienta orientada a usuarios de nivel gerencial, que permite monitorizar el estado de las variables de un área o unidad de la empresa a partir de información interna y externa a la misma.

- Sistemas de automatización de oficinas (OAS).- Aplicaciones destinadas a ayudar al trabajo diario del administrativo de una empresa u organización.

- Sistema experto (SE).- Emulan el comportamiento de un experto en un dominio concreto.

- Sistema Planificación de Recursos (ERP).- Integran la información y los procesos de una organización en un solo sistema.

Estos sistemas de información no surgieron simultáneamente en el mercado; los primeros en aparecer fueron los TPS, en la década de los 60, y los últimos fueron los SE, que alcanzaron su auge en los 90, aunque estos últimos tuvieron una tímida aparición en los 70 que no cuajó, ya que la tecnología no estaba suficientemente desarrollada, pero aparece otra clasificación de acuerdo al entorno de aplicación.



Una transacción es un suceso o evento que el procesamiento de transacciones consiste en captar, manipular y almacenar los datos, y también, en la preparación de documentos; en el entorno transaccional, por tanto, lo importante es qué datos se modifican y cómo, una vez ha terminado la transacción. Los TPS son los SI típicos que se pueden encontrar en este entorno.

Entorno decisonal: Este es el entorno en el que tiene lugar la toma de decisiones; en una empresa, las decisiones se toman a todos los niveles y en todas las áreas (otra cosa es si esas decisiones son estructuradas o no), por lo que todos los SI de la organización deben estar preparados para asistir en esta tarea, aunque típicamente, son los DSS los que encargan de esta función. Si el único SI de una compañía preparado para ayudar a la toma de decisiones es el DSS, éste debe estar adaptado a todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Concluyo manifestando que el sistema de información no es una área o unidad departamental, mas bien es un proyecto integrador de cómo se distribuye la información dentro de la organización, muchas veces en la actualidad ya utilizamos la tecnología o las llamadas TIC, que son de mucha ayuda para el flujo de información y documentación, optimizando recursos de economía y tiempo, es decir en forma eficaz y eficiente.

#### **2.1.4.2 La toma de decisiones**

Para la toma de decisiones eficaz se requiere el conocimiento del tema y la evidencia para apoyar la decisión elegida en base a los mejores respaldos y resultados que se puedan obtener. Los resultados del informe sugieren que los directivos de hoy en día necesitan centrarse en los puntos siguientes:

Es necesario que las organizaciones formen a su personal en la interpretación de estadísticas y su comparación; la mayoría de los encuestados afirman que les resulta difícil entender los datos. Las organizaciones tienen que realizar auditorias para determinar cuáles son las necesidades de información para cada departamento, con el fin de facilitar el tipo y cantidad de datos correctos; muy distintos en la muestra, Cuando se diseñen los sistemas de Tecnología de la Información, es necesario que los directivos de todos los

de la fase de especificación; este no es siempre

Las organizaciones necesitan determinar qué elementos culturales funcionan mejor en conjunto para su toma de decisiones empresarial

Crear el mejor entorno para la toma de decisiones empresarial lleva tiempo, esfuerzo y un compromiso constante de todos los que forman la organización.

Son pocas las que se basan únicamente en el instinto; la mayoría necesitan algún tipo de pruebas exactas, inteligibles y relevantes para conseguir el éxito. Es evidente que, en todo negocio, "el que dispone de los mejores datos es el ganador".<sup>54</sup>

La toma de decisiones utiliza una metodología en cuatro etapas, que es la mas utilizada pero la metodología cambia de acuerdo al tipo de decisión que se vaya a tomar, en producción no es lo mismo que en lo financiero o tomar la decisión en recursos humanos y lo publico no es lo mismo que lo privado ya que son instancias diferentes, pero al final se integran en la gerencia general.

- Identificación del problema
- Alternativas de Solución
- Elección de la Alternativa (de manera democrática)
- Ejecución (Como dictadura, por que de lo contrario cada quien haría lo que se le antoje o peor aun, nada.)

Las decisiones o la toma de decisiones pueden ser por consenso cuando todos lleguen al punto que están de acuerdo y en donde digan "No es lo que quería exactamente pero puedo aceptarlo y apoyarlo".<sup>55</sup> se ha llegado a consenso o a un acuerdo de racionalidad y de viabilidad para las partes que intervienen tanto en una negociación o en la solución de un conflicto.

Por lo que esto no significa que todos tienen que estar completamente de acuerdo, si no que debe de haber un acuerdo mínimo o si se tienen lineamientos o reglas que cumplir simplemente se las aplica en Beneficio o sanción de lo que

---

<sup>54</sup> [http://www.informix.com/informix/idq/exec/execsum\\_es.htm](http://www.informix.com/informix/idq/exec/execsum_es.htm)

<sup>55</sup> [http://www.informix.com/informix/idq/exec/execsum\\_es.htm](http://www.informix.com/informix/idq/exec/execsum_es.htm)

mayores beneficios del consenso es que no hay  
dos deben de participar, ayudar y mejorar el  
proceso de ejecución. Cuando no todos están de acuerdo se llega al  
compromiso de fiel cumplimiento por la labor a ejecutar.

En todo momento que se ejecuta la administración se encuentra las  
resistencias así mismo para la toma de decisiones existen barreras en el  
proceso de toma de decisiones siendo las mas usuales las que listo a  
continuación.

- La inclinación a elegir la primera solución que se presenta.
- La tendencia a elegir soluciones que tuvieron éxito en el pasado.
- La sensación de irreversibilidad de las consecuencias.
- El temor a cambiar decisiones ya tomadas.
- La necesidad de apoyo y asesoramiento.

Con respecto al gerente creativo se puede decir, que es un individuo  
medio loco, medio cuerdo, analítico y con una gran capacidad para solucionar  
problemas desde una visión que parecería ilógica a los ojos de lo que lo rodean.

Se plantea una solución innovadora, pero que una vez analizada se  
observa que fue el producto de su gran experiencia y del conocimiento que él  
posee sobre su campo de acción. Este enfoque se podría condensar en dos  
ideas una de William Ouchi y otra de Harles H. Travel respectivamente que la  
citan a continuación:

"Se hace hincapié en que nuestra tecnología, en los productos que  
elaboramos y en el enfoque del negocio debe haber innovación y creatividad y  
La creatividad es un prerrequisito para la supervivencia de las economías  
desarrolladas y será aún más necesaria conforme transcurre el tiempo"<sup>56</sup>  
(Villegas Fabián, 1985).

De lo antes expuesto se puede afirmar que el proceso creativo es un paso  
previo en la solución de problemas dentro de las organizaciones. Es un proceso  
de maduración de ideas que posteriormente se resolverán posiblemente bajo

---

<sup>56</sup> 26 [http://www.informix.com/informix/idq/exec/execsum\\_es.htm](http://www.informix.com/informix/idq/exec/execsum_es.htm)

racionalizadora. Las alternativas de solución al problema al que se enfrenta el decisor, su afinidad al riesgo y todos los factores analizados. Para la toma de decisiones no solo basta la teoría si no también hay que tomar en cuenta las herramientas de gestión y de toma de decisiones así para la alta gerencia una herramienta muy importante que considero es la aplicación de la investigación operativa, con la cual se optimizan recursos en todos los niveles de la empresa y en cada actividad que los empleados y funcionarios realizan.

#### **2.1.4.3 La comunicación como aporte al clima organizacional**

La comunicación es una actividad sustancial a la vida de la organización, “ es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Khan,1986), es el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización (Lucas Marin, 1997), es el alma o el sistema nervioso de la empresa+ (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar “. <sup>57</sup>

La gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna, comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa de las empresas excelentes e innovadoras se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información o de una Dirección de Comunicación o de un Gabinete de Imagen, de Relaciones Públicas o de Prensa. Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo o por los gestores de procesos o de proyectos. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

Y mientras en estas empresas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en

---

<sup>57</sup> La comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar (Luhmann, 1995:139)

ad de vida laboral; en otras muchas sigue  
 óidos sordos, de puertas cerradas y sigue  
 cometiéndose el error de identificar comunicación con información.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. La información es sólo una parte de ese proceso, el contenido de lo que se comunica y por sí mismo no produce comunicación. Para N. Luhmann, la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo ~~la~~ información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida<sup>58</sup>

El valor de la comunicación interna en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas, así los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial, la de ser un sistema. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Uno de los objetivos que los gerentes deben perseguir en toda organización es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el

---

<sup>58</sup> Solo cuando se procesa el estímulo, se genera la comunicación+(Luhmann, 1995:139)

comunicación al incrementar la posibilidad de niso y a las iniciativas de movilizar la creatividad hacia la producción empresarial, y los estímulos se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico que es cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

Como ya habíamos manifestado los benéficos de la comunicación y esta debe ser ascendente y descendente, desde y hacia todos los niveles jerárquicos de la organización, existen también problemas en la comunicación descendente así en una gran mayoría de organizaciones la comunicación descendente supera a la de sentido ascendente originando habitualmente problemas de saturación o sobrecarga. La información y las redes informáticas internas o intranets están ganando posiciones como medio de comunicación que desplaza a la tradicional comunicación a través de relaciones personales y medios escritos a través también de programas de flujo de documentación y de los famosos correos internos como también el internet. Pero el enorme volumen de datos que transporta puede generar una sobrecarga de información que dificulte su procesamiento y bloquee los procesos de comunicación para lo cual debes preveer abastecerse de servidores con mayor capacidad caso contrario perderá la información y las organizaciones se pueden convertir en entidades de



acompañado de una buena organización la  
en mejores condiciones.

Se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico, transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos porque viene del nivel jerárquico superior y muchas veces a este nivel no se da a conocer toda la información como inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, planificación, procesos, proyectos etc, aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden como la toma de decisiones, coordinaciones interinstitucionales, convenios, etc, esta comunicación descendente que da prioridad a los intereses de la organización por conseguir un determinado nivel de productividad y descuida el nivel socio-integrativo como la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores, resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores, trabajadores, funcionarios y directores o jefes de los mandos medios. Además de una información personal sobre su trabajo condiciones del mismo, beneficios sociales, salarios, promoción, evaluación; las referencias sobre la vida de la organización, sus objetivos, sus proyectos o los resultados son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que cuanto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien la comunicación de carácter socio-integrativo; en mejores condiciones se encontrarán para participar.

La contradicción de las órdenes transmitidas, la imprecisión y vaguedad de los mensajes o La consecuente confusión generada puede manifestarse en disfuncionalidades en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes contradictorias reflejan la no realización eficiente de la tarea

o el mensaje no llega de la manera adecuada el

La mala comunicación o la información no es la adecuada hace que el mensaje receptivo no sea el óptimo como suele suceder con la comunicación ascendente o conocida también como la incomunicación que se da desde los mandos bajos hacia los mandos altos. La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos.

Las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feed-back. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores, empleados y funcionarios plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento o por temeridad no se puede comunicar creándose las resistencias que pasan a formar parte de los cuellos de botellas para la ejecución de las actividades diarias de la empresa.

La comunicación ascendente permite conocer el clima social, laboral y parte de la cultura de la organización, que contribuye a estimular y motivar la creatividad de los trabajadores, empleados y funcionarios, favorece a su desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo resistencias en las relaciones interpersonales y laborales, aumenta la cooperación con la organización permitiendo a la alta gerencia la toma de decisiones, pesar de los beneficios que tiene la comunicación ascendente suele ir acompañada de dificultades o inconvenientes que la hacen más ficticia que real como lo manifiestan varios autores.

“Las funciones (muchas veces ilusorias) de protección y seguridad psicológica que ejerce la comunicación unidireccional (Petit, F. 1984) para el emisor (directivo) al permitirle mantener una distancia frente al receptor (trabajador) que le proteja de posibles objeciones o críticas a sus órdenes;



implantación del feed-back y el desarrollo de

Generan también bloqueos en la comunicación ascendente las actitudes prejuiciosas, la desconfianza de los superiores hacia los trabajadores.

El sistema de recompensas establecido en la organización condiciona el contenido de las comunicaciones ascendentes. Cuando “ se incentivan las informaciones positivas sobre la labor realizada y se ignoran o sancionan (oficial u oficiosamente) las quejas, la falta de comprensión de las instrucciones recibidas o las acciones que se desvían del curso prescrito; los mensajes ascendentes sufren un proceso de distorsión. Sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, se exagera la información positiva, se introducen elementos falsos y/o se omite información negativa. Las innovaciones individuales, las auto adaptaciones espontáneas o ilegalidades útiles que ensayan los trabajadores para la solución más eficaz de problemas cotidianos se silencian, no se comunican; por lo que la organización no puede asimilar y gestionar un conocimiento de inestimable valor para ella. Los trabajadores sospechan que la transparencia en la comunicación ascendente sea a la vez una forma de transparentar “. <sup>60</sup>

Bien sea por falta de confianza en el jefe, por miedo al castigo o a posibles represalias o por falta de cultura participativa; los trabajadores practican preferentemente la crítica entre amigos. Pocas veces las críticas sobre los modos de proceder de la dirección se plantean abierta y formalmente por los canales establecidos para ello.

Junto a esta peculiar cultura de la queja, la baja autoestima de un trabajador acostumbrado a recibir y obedecer órdenes, provoca comportamientos excesivamente sigilosos y herméticos.

---

<sup>59</sup> N. Luhmann habla de *“ilegalidades útiles”* para referirse a aquellas desviaciones a las reglas y normas que resultan generalmente útiles para la organización porque contribuyen a alcanzar los objetivos de una manera más ágil y flexible. Sin embargo se callan, no se comunican por el temor a las represalias de los jefes.

<sup>60</sup> *“La creación de un nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de procesar una información objetiva. Es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácitas y a menudo subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados y luego poner estas ideas a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas”* (Nonaka, I. 2000:27)

iones la información no se transmite hacia arriba  
or no tiene una visión exacta de la información  
que su superior necesita para tomar decisiones.

Dentro de la pirámide organizacional la comunicación no solo se da en forma ascendente y descendente sino en también en forma horizontal y cuando hablábamos de estructuras veíamos que teníamos la estructura lineal, bien esta forma de comunicación se adapta a este tipo de estructura en donde se da y esta de moda el trabajo en equipo pero tiene mas funcionalidad en las empresas privadas y no en las publicas ya que son jerarquizadas, en la lineal y la comunicación horizontal el gerente se pone en el mismo nivel que sus mandos medios y los trabajadores por lo que se ha prestado especial atención a aquella que se da entre iguales a niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la dirección intermedia como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas altamente burocratizadas.

La introducción de formas administrativas como los círculos de calidad de DEMING o grupos de resolución de problemas como son los equipos de alto rendimiento diferentes formas organizativas de trabajo y especialmente con el rediseño o clasificaciones de puestos, los grupos se convierten en la unidad básica de la organización del trabajo como son las personas que conforman las áreas departamentales, en lugar de trabajadores individuales. De este modo, se estimula y organiza la comunicación horizontal en el núcleo de operaciones como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, laboral y satisface necesidades sociales de autorrealización de las personas que contribuyen al desarrollo de una organización. Un tipo de comunicación que en la organización taylorista utilizaba normalmente la estructura informal, quedando reducida a su mínima expresión en la dimensión formal.

En las organizaciones postayloristas se trata, en definitiva, de utilizar las potencialidades de las relaciones directas, afectivas y cohesivas propias de los grupos naturales e informales y hacer converger en la medida de lo posible la estructura oficial con la sociométrica. Conseguir la combinación adecuada entre lo

El sistema formal se oriente fundamentalmente a  
el sistema informal garantice la cohesión interna

del grupo.

El trabajo en equipo “ se convierte en el emblema de aquellas empresas que tratan de eliminar las interacciones basadas en la competición y marcadas por la incomunicación y sustituirlas por relaciones interpersonales cooperativas y efectivas. Puede resultar paradójico observar cómo paralelamente se ven potenciados los equipos virtuales en los que quedaría debilitado el sentido de pertenencia debido al aislamiento de las personas entre sí “. <sup>61</sup>

También en las organizaciones se da la comunicación informal es decir la que se da en base a rumores a veces mal infundados que dan la desinformación a las personas que laboran o trabajan dentro de una organización, Las comunicaciones informales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas, pero también pueden ser útiles a la organización cuando la misma quiere desinformar aplicando aquel principio de MAQUIAVELO que manifiesta divide y gobernaras, pensemos en las potencialidades de la comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de reforzamiento de la cohesión grupal, o para generar y fortalecer la cultura de la organización, o como medio para aclarar comunicaciones formales o deficientes. Las comunicaciones con contenido formal que escapan a los canales y medios de comunicación establecidos, saltándose uno o varios niveles de la cadena comunicativa, como estrategia para incrementar la rapidez y exactitud de los mensajes gracias a la reducción del número de personas que participan en la cadena comunicativa mientras mas directa la comunicación es mejor porque así no se trijeversa la información que pueden ocasionar ciertos inconvenientes.

En su forma de comunicaciones con contenido formal que, en una estrategia de puenteo, prescinden de una o más instancias intermedias de la jerarquía de autoridad, las disfunciones surgen como consecuencia de haber

---

<sup>61</sup> La organización de actividades lúdico-deportivas y culturales en las empresas se convierte de este modo en una herramienta útil para alcanzar tales objetivos. El aprendizaje de la aventura+ como lo llaman H. Robbins y M. Finley es conveniente, fundamentalmente, para mejorar la actitud personal en los grupos y para permitirse confiar en los demás+(1999: 225)

id de las instancias intermedias a las que se ha

En su forma de comunicaciones con contenido informal por canales informales, las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en rumores o mas bien conocidas en la instituciones publicas como el correo de brujas y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros. Estos rumores se hacen especialmente peligrosos por los malos fundamentos con que fluyen en la organización creando un mal estar en la comunicación ascendente o descendente.

### **2.1.5 La Cultura Organizacional**

Para José Javier Manosalva Salvador en su publicación en la página Web sobre el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común manifiesta: "que la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. También la relaciona como el estilo se refiere a la forma en que se hace algo, así también manifiesta que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa".<sup>62</sup>

Betzaida Guadalupe y Reyes Santiago se hace la interrogante ¿Qué es la cultura de la organización? " Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera. Representa una percepción común de los miembros que influye en su conducta. En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo. Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados, y como reaccionan a su mundo. Cuando enfrentan

---

<sup>62</sup> Manosalva Salvador José Javier, conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización, [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

ura de la organización el modo como hacemos  
en hacer y en su manera de conceptuar, definir,  
analizar y resolver los problemas ”.<sup>63</sup>

Esta definición implica tres parte principales:

- Percepción: Los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen o experimentan en la organización.
- Aspecto compartido de la cultura: Aunque los individuos tengan antecedentes diferentes o trabajen en niveles diversos de la empresa, describen la cultura de la organización en términos semejantes.
- Expresión descriptiva: Se refiere a la manera en que los integrantes perciben la organización, no lo que les gusta. Describe, no evalúa.

El profesor Miguel Ángel Garijo y sus alumnos García Estrella y Diana Alejandra manifiestan las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidas y su efecto sobre el comportamiento, en lo relacionado a la cultura también nos dan una conceptualización sobre la importancia de la cultura, características de la cultura, los valores organizacionales, importancia de los valores, sistema de valores y los valores compartidos.

“La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”.<sup>64</sup>

La cultura organizacional ” es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común”.<sup>65</sup>

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización

---

<sup>63</sup> Betzaida Guadalupe y Reyes Santiago, [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

<sup>64</sup> Garijo, Miguel Ángel, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>65</sup> Garijo, Miguel Ángel, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

go mayor que el yo mismo

- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Puedo manifestar en base a los conceptos expuestos que la cultura es un conjunto integrado de valores y comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos con los demás y manera de hacer las cosas, que nuestras actitudes son propias de la conducta, que se aprende y desarrolla dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras. La cultura también cumple funciones importantes en la organización que influyen en el diseño y el estilo de administración, transmiten valores, políticas y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y hacen una vida mas llevadera creando una atmosfera laboral y apoyando al gun ho.

#### **2.1.5.1 Análisis de la cultura organizacional.**

Una vez que hemos verificado los conceptos de varios autores podemos que decir que si en realidad la cultura organizacional es el conjunto de normas, principios, costumbres, tradiciones dentro de la empresa no esta por demás manifestar que esta ligada también con el comportamiento organizacional y el clima organizacional que da como indicadores las manifestaciones de cómo se sienten los trabajadores de una empresa, si están conformes o no , se identifican las resistencias, y se puede evidenciar la forma como gestionan los gerentes la empresas o instituciones con los respectivos, estímulos y motivaciones a los empleados o grupos de empleados o trabajadores como se denominen de acuerdo al tipo empresa, las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta, pude ser observada o analizada desde el punto de vista de la cultura objetiva y subjetiva, la primera hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y gerentes, monumentos, héroes y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones, la segunda habla de supuestos compartidos, como pensamos aquí, valores compartidos, en



compartidos, como interpretamos las cosas, se hacen las cosas aquí, imagen corporativa compartida, como nos ven a todo esto la conocemos en la actualidad como políticas de calidad en una forma consolidada, lo que esta reflejada en las normas NTE. ISO. 9000. 2000 en donde se reflejan las normas de calidad internacional.

Se puede observar diferentes formas de conceptualizar la cultura organizacional como bien se refieren otros autores como un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptadas, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias.

También podemos analizar desde el punto de vista de las culturas fuertes y débiles aunque todas las organizaciones tienen culturas, no todas las culturas tienen el mismo impacto en el comportamiento y los actos de los empleados. Las culturas fuertes, culturas en las que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos, ejercen mayor influencia en los empleados que las culturas débiles. Cuanto más acepten los empleados los valores fundamentales de la organización y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte es la cultura.

La cultura de una organización sea fuerte, débil o haya un punto común entre ellas depende de factores como su tamaño, antigüedad, rotación de los empleados y fuerza con que se origina la compañía. Algunas organizaciones no dejan en claro que es importante y qué no, y esta falta de claridad es característica de las culturas débiles.

Las costumbres, tradiciones y manera general de hacer las cosas de una organización se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que han tenido esos esfuerzos. El origen de la cultura de una organización manifiesta la visión o la misión de sus fundadores. Su intención puede ser enérgica o puede tratar a los empleados como familiares. Los fundadores establecen la primera cultura proyectando una imagen de lo que debe ser la



os por usos o esquemas de antaño, y el tamaño  
nuevas les ayuda a inculcar su visión a todos los  
miembros.

#### **2.1.5.1.1 Importancia de la Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

Monsalve (1989) "considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad".<sup>66</sup>

"Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes la cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico ".<sup>67</sup>

Puedo manifestar que la cultura organizacional es importante porque considera los propios recursos de la organización, que proveen los miembros que conforman la organización, ya que son su historia y tradiciones las que están inmersas en su entorno, al pasar de los años también graba en su entorno los sistemas y modelos productivos.

##### **2.1.5.1.1.1 Características de la Cultura**

Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la

---

<sup>66</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>67</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

hático. Esta memoria le da significación a la y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

#### **2.1.5.1.1.2 Valores Organizacionales**

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional “<sup>68</sup> (Denison, 1991).

Los valores “son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización “<sup>69</sup> (Deal y Kennedy, 1985).

Los valores deben ser considerados como políticas en el desarrollo de las actividades diarias de los empleados de la organización, como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

#### **2.1.5.1.1.3 Importancia de los valores**

Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

“Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización “<sup>70</sup> (Robbins, 1991).

---

<sup>68</sup> Manosalva Salvador José Javier, [javiermanosalva2002@hotmail.com](mailto:javiermanosalva2002@hotmail.com) Peru 2008

<sup>69</sup> Manosalva Salvador José Javier, [javiermanosalva2002@hotmail.com](mailto:javiermanosalva2002@hotmail.com) Peru 2008

<sup>70</sup> Manosalva Salvador José Javier, [javiermanosalva2002@hotmail.com](mailto:javiermanosalva2002@hotmail.com) Peru 2008

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

#### **2.1.5.1.1.5 Valores compartidos**

“En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos”<sup>71</sup> (Jackson, 1992).

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones. Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

#### **2.1.5.2 Desarrollo organizacional y tendencias.**

Manosalva Salvador José Javier da una conceptualización sobre el desarrollo organizacional manifestando “ que es el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnostico eficaz y colaborador , y la administración de la cultura organizacional (con énfasis en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupala), con la

---

<sup>71</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

(French y bell. organizational development: behavioral science interventions for organizational IMPROVEMENT).

Si consideramos que la organización tiene etapas bien definidas durante su existencia (Fase pionera, fase de expansión, fase de reglamentación, fase de burocratización y fase de re flexibilización), la etapa de re flexibilización, que se define como la readaptación hacia la flexibilidad, en la cual la organización se encuentra con su capacidad de innovación perdida con la introducción consciente de sistemas organizacionales flexibles. De esto último podemos determinar que el desarrollo organizacional es exactamente una actividad de re flexibilización.

Las etapas del proceso de desarrollo organizacional son las siguientes:

- Decisión de utilizar el desarrollo organizacional como instrumento de cambio.
- Diagnostico inicial realizado por un consultor externo conjuntamente con la gerencia de la organización, permite determinar que modelo de D.O. es necesario implementar.
- Recolectar los datos mediante la investigación, evaluación de la cultura, obtención de datos y relaciones de problemas en el comportamiento.
- Retroalimentación de datos y confrontación.
- Plantación de acciones y solución de problemas. en esta etapa se utilizan los datos para fundamentar los cambios y el timing de implementación.
- Desarrollo de equipos, el consultor debe estimular la creación de equipos durante todo el proceso, lograr la integración de los participantes con el grupo y del grupo con otros grupos (interacción intergrupar), motivando la abierta comunicación y la confianza, conceptos fundamentales para lograr la eficiencia y la eficacia entre los grupos.
- Desarrollo intergrupar, en esta etapa los grupos se confrontan y así mejorar las relaciones intergrupales.

---

<sup>72</sup>Manosalva salvador José Javier La Administración, javiermanosalva2002@hotmail.com

En esta etapa se evalúan los resultados de los programas que se desarrollan complementarios en las áreas que sean necesarios lograr resultados adicionales.

- Proceso de desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional implica los cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas, su naturaleza y calidad en las relaciones laborales, es decir, cambiar la cultura organizacional. También puedo decir que el D.O. es el desarrollo de actividades trabajadas en equipos, así las personas se vuelven más proactivos y apuntalan la misión institucional o empresarial, equipos que den resultados y puedan ser evaluados en el trabajo que desempeñan.

### **2.1.5.3 Fuerzas de cambio y resistencias.**

Para Reyes, Alejandro y Velásquez, José Angel Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura

de oficinas, cuando esto sucede estamos en procesos. Otro factor a considerar que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante a nuestro criterio el sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, ( Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Por otro lado podemos manifestar que los diferentes cambios dan también resistencias de diferente índole como las resistencias sociales, económicas, políticas y culturales que se presenta cada una de ellas en diferentes cambios y estilos de vida en las actividades de las personas que las desarrollan en la organización.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En la metodología se realiza el enfoque de la investigación, se explica el proceso llevado a cabo, estudiare a la muestra tomada de la población indicando la institución en donde se llevo a cabo la investigación, todo ello nos permitió verificar la hipótesis planteada por medio del procesamiento de la información obtenida que son las encuestas.

#### 3.1 Diseño de Investigación.

La investigación se realizo en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, Institución Pública que es parte del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, con sede en la ciudad de Quito, en la calle Robles 653 y Av. Amazonas, Edificio Proinco Calisto, décimo piso, es una Institución creada en un principio bajo un proyecto denominado MNAC y era administrado por el Ministerio de Industrias y Competitividad, el año 2007 se crea la ley del sistema nacional ecuatoriano de la calidad y en esta ley se da la creación como institución, según decreto de Ley 076 publicado en el suplemento del registro oficial No 26 del jueves 22 de febrero del 2007 cuya misión única es el de acreditar a Organismos de Evaluación de la Conformidad.

El estudio de la investigación es no experimental, se procedió a realizar visitas in situ para recopilar información básica y fundamental en cada una de las áreas existentes que al momento son cinco la Dirección General, Dirección de Laboratorios, Certificación, Inspección y Gestión de la Calidad, obteniendo información que permitió un análisis descriptivo ya que se enumeran las características y particularidades encontradas en las entrevistas con los funcionarios y un estudio correlacional con las funciones, actividades y productos, hechos que se investigó y se cruzo la información para ver la duplicidad de estos aspectos, dado que los hechos no son aislados, por lo tanto son vinculados y relacionados ya que las entidades son sistemas que se interrelacionan para poder cumplir con sus metas y objetivos; Para empezar la organización de la institución realizamos un diagnostico y se identifico que la entidad solo tenia áreas operativas y se procedió a contratar a las personas de



y así como estrategia ubicamos en dos grupos en ésta entidad, unidades operativas y unidades de apoyo, con el propósito de dar una proyección a la nueva organización.

A los funcionarios que son parte de estos equipos de trabajo tanto operativo como de apoyo se les aplicó una entrevista, abierta, libre y voluntaria, también una encuesta sin encontrarme con resistencia alguna, en este caso de estudio necesitaba saber si el OAE tenía una planificación, estructura organizacional, un estatuto por procesos, si tenían definidos los procesos principales, para lo cual los funcionarios y autoridades dieron toda la información del caso y el apoyo necesario.

### **3.2 Tipo de Estudio.**

Las ciencias administrativas nos dan en la actualidad una variedad de herramientas de gestión las cuales sirven para gerenciar la entidades o empresas tanto publicas como privadas, al ser la investigación un caso de estudio aplicado ayudará a solucionar un problema en la Gestión institucional y ayudara a vincularse al sistema de gestión publica, para esto se procedió a realizar una investigación de campo, recolectando la información en las oficinas de la Institución con la máxima autoridad, los directores de área y funcionarios de las Unidades Operativas y de Apoyo. Las entrevistas permitieron tener una idea sobre la organización de la institución, que aportaría significativamente a la investigación, se validó la información que en archivos físicos dispone la institución, los archivos magnéticos y el conocimiento de los funcionarios despejaron muchas dudas y pudieron entender un poco mas a su institución ya que hasta la presente fecha no se ha elaborado el Reglamento a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

Inicialmente el estudio de investigación se baso en la observación y exploración para saber que hacia la organización, y buscar romper el hielo con los funcionarios y directores, y familiarizarnos con los archivos para saber y conocer si disponen de un plan estratégico o de una herramienta de gestión, entender cuál es su misión y los problemas que tiene la institución en el cumplimiento de sus actividades; posteriormente descriptivo, al evidenciar que no existe un plan estratégico ni un plan de organización en la institución, por lo

ninguno, que sus metas a largo plazo son irreales. No existe un trabajo planificado el presupuesto está divorciado de la planificación, ya que se atienden a sucesos puntuales originados del momento o necesidades que nacen de lo urgente sin tomar en cuenta lo importante que es el trabajar planificadamente.

La falta de conocimiento de la gestión administrativa y el compromiso con la institución se refleja en la cultura organizacional haciendo que los funcionarios públicos no le den la importancia, que debe tener la planificación, no tienen un control sobre sus actividades por mayor que sea el esfuerzo de la dirección general si no hay compromiso su producción no puede ser la óptima, así se refleja en la hora de entrada y salida del personal, su informe de actividades solo les permite saber a la máxima autoridad que han cumplido y para pagar sus remuneraciones ya que son contratos de servicios profesionales y esto le libra de la responsabilidad y queda solo en el trabajo realizado.

En la investigación se evidencia como se está realizando las actividades y como se realiza el control y seguimiento de las evaluaciones a los organismos de evaluación de la conformidad, como no se tiene una planificación de organización ni estratégica no se tiene seguimiento, se comunica y controla en forma verbal que no es lo correcto, mediante una matriz mensual se informa del cumplimiento de actividades, tienen metas y objetivos mínimos o sea su horizonte estratégico es anual pero con lo mínimo en producción; con el estudio descrito que se aplicó podemos darnos cuenta de la necesidad urgente de una planificación de organización y estratégica que incida en el logro de las metas y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y a este con las actividades diarias, vinculando a los factores que inciden en una gestión efectiva que permita disponer de información en tiempo real, y saber que produce, cuanto produce y por ende la alta gerencia pueda tomar las decisiones más acertadas y tener un mayor control.

Al no tener una planificación, de organización ni estratégica no les permite trabajar planificadamente, ni tener una organización adecuada, y las actividades no dan un resultado de eficiencia lo que no les permite ser productivos he aquí la importancia de levantar los procesos administrativos y operativos en este caso el de acreditación diseñando una estructura tanto jerárquica como de procesos

a institución, y así poder disponer de puntos de temprana que comuniquen el accionar de la organización aquí la institución muestra el pobre control que existe internamente y la baja producción hacia una sociedad que demanda de estos servicios de acreditación, que con estas falencias, consecuentemente la gestión es deficiente. La ausencia de planes de acción y mejora continua así como de la gestión de riesgos son elementos de otra investigación por lo que no los trataremos pero acotaremos que son puntos esenciales para una gestión eficiente al igual que el balance scorecard.

La realización de las encuestas en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, como soporte de la investigación permitirá analizar la información obtenida através de las herramientas estadísticas y así puedo verificar la hipótesis, el marco teórico se basa en los documentos y normas facilitados por la institución que permiten sustentar la investigación en los ítems tratados, en definitiva el tipo de estudio es no experimental y se basa en diseños organizacionales.

### **3.3 Método**

Identificado el problema del Organismo de Acreditación Ecuatoriano, utilizamos la investigación bibliográfica documental y de campo, procediendo a realizar encuestas y entrevistas para verificar la información antes obtenida, en el proceso de la investigación se tenia acceso a mas información que fue analizada por el método inductivo y deductivo porque se necesitaba obtener resultados generales y particulares, que siendo analizada y razonada me permite llegar a que la propuesta con objetivos e hipótesis se verifiquen y que el trabajo de investigación se fundamente y oriente hacia los objetivos e hipótesis planteados.

### **3.4 Hipótesis.**

El proceso administrativo permitirá integrar en un 90% las áreas del Organismo de Acreditación Ecuatoriano

El proceso administrativo no permitirá integrar en un 90% las áreas del Organismo de Acreditación Ecuatoriano para cumplir con sus actividades productivas de acreditación.

### **3.4.2 Hipótesis Estadística.**

Hi:  $x > 90\%$

Ho:  $x \leq 90\%$

Ho representa a la hipótesis nula, donde x corresponde al proceso administrativo no permitirá vincular, y el 90% equivale a las áreas del Organismo de Acreditación Ecuatoriano que deben cumplir con sus actividades productivas de acreditación que se desean comprobar.

### **3.5 Variables.**

#### **3.5.1 Variable Dependiente.**

La variable dependiente que se estableció es: Lograr que el proceso administrativo sea eficiente en el cumplimiento de las actividades de acreditación.

#### **3.5.2 Variable Independiente.**

La variable independiente que se estableció es: El proceso administrativo es una herramienta de gestión que vincula la planificación con la organización y el proceso de acreditación.

### **3.6 Población y Muestra.**

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano por ser una entidad de reciente creación tiene pocos funcionarios, el numero de personas que laboran son trece personas sin tomar en cuenta la máxima autoridad porque es la persona que mas aporte con su conocimiento, así tomare a todos los funcionarios como la población para realizar la investigación.

Las áreas operativas o unidades agregadas de valor son las que están involucradas en el proceso de acreditación en forma técnica y están conformadas por profesionales técnicos como químicos, bio-químicos, agrónomos y no conocen las herramientas de gestión ni el proceso

que conforman las áreas técnicas existentes como Certificación, Laboratorios, Inspección y Gestión de Calidad, que son respaldados por técnicos externos en todas las áreas profesionales en los campos que las instituciones y empresas necesiten acreditarse.

Las áreas administrativas o unidades de Apoyo están conformadas por profesionales en Administración, Economía, Contabilidad, Informática y Auditoría y tienen conocimiento sobre herramientas de gestión; son las que apoyan a las unidades agregadas de valor para lograr cumplir con los objetivos.

### **3.7 Diseño de Instrumentos**

Se utilizó tres instrumentos que permitieron recolectar la información para realizar el estudio de la investigación y dar un diagnóstico de lo que necesita la entidad, y llegar a concluir y recomendar las necesidades del caso.

#### **3.7.1 La observación.**

El instrumento que se utilizó primero es la observación directa en el sitio de trabajo en cada una de las áreas para lo cual se tomaban apuntes de las actividades que realizaban los funcionarios y se utilizó una matriz de recolección de datos de todos los 13 funcionarios para determinar información real de funciones y productos una diseñada por el autor y otra diseñada por SENRES.

De lo que puedo concluir que los funcionarios no planifican sus actividades diarias pero las mismas no están enlazadas para cumplir metas a largo plazo, sus actividades no están sincronizadas con el mantenimiento de la acreditación y las nuevas acreditaciones, por el contrario se busca cumplir únicamente con el corto plazo o con necesidades puntuales, las actividades no tienen gestión a través de herramientas gerenciales, se informa en forma mensual sobre las actividades realizadas por cada funcionario y en ningún momento los informes son consolidados, no tienen un seguimiento ni tampoco se hace un registro y análisis de los informes presentados.

Las actividades diarias que realizan los funcionarios no son supervisadas, lo que implica mayor esfuerzo para la dirección ya que la organización de la institución todavía no está definida, el trabajo realizado no tiene un objetivo en común cada persona realiza y produce por su lado, la definición del trabajo lo

porque todavía no se definen los órganos de gobierno de las unidades lo que se ocasiona inoperatividad, problema originado desde los directores quienes no planifican las actividades e involucran a las personas que trabajan en sus unidades para alcanzar los objetivos, todo esto se reduce a un trabajo domestico solo interno y el proceso de acreditación se vuelve demoroso a veces hasta mas de un año.

Con esta información ya puedo plantear las entrevistas y las encuestas, información con la que puedo sustentar la investigación.

### **3.7.2 Entrevistas**

Una vez que hemos levantado la información en las matrices correspondientes a la observación pase a estructurar la entrevista que debería hacérsela a todos los directores de área del Organismo de Acreditación Ecuatoriano con la intención de obtener información complementaria que facilite el conocimiento e interpretación de las actividades que realizaba cada área y funcionario de área y que producía cada una de ellas , al no disponer de una herramienta de gestión que vincule las actividades con producción, así como información complementaria relacionada con la planificación y la organización. Se realizó a partir de una guía general de cuatro preguntas, una de ellas encaminadas a conocer lo que piensan los funcionarios frente a la utilización de herramientas de gestión para mejorar la organización, con las metas planteadas en la planificación estratégica, una pregunta diseñada para conocer la postura del funcionario frente a la aplicación de herramientas de gestión como medio para evaluar el rendimiento del funcionario y dos preguntas encaminadas a explorar la atmosfera organizacional.

En la primera pregunta planteamos lo siguiente ¿Qué piensa de utilizar herramientas de gestión que le permitan trabajar organizadamente? , a lo que los entrevistados contestaron favorablemente, indicaron que coadyuvaría a su trabajo diario y les permitiría conocer la programación de las actividades y saber que iban a producir y cuanto iban a producir y que tendrían que presentar los informes y reportes de todo lo que produce el área y que tendrían un mayor control, que el seguimiento a la realización de las actividades seria mas periódico pero como se iba a controlar.



¿cómo piensa de la forma como se administra el municipio? Los entrevistados, al responder, mencionando que los procesos no estaban definidos y por lo tanto no existen indicadores ni de gestión, ni financieros, ni de eficacia, ni de eficiencia, que cada área elaboraba su proceso pero no tenían la sinergia necesaria para engranarse con los de otras áreas operativas como administrativas y no existe un seguimiento a través de indicadores sobre el rendimiento de las actividades de los funcionarios y no se cumple lo programado con lo ejecutado no hay lineamientos definidos.

La tercera pregunta: ¿Cómo son relaciones interpersonales de los funcionarios en la organización?, a lo que los funcionarios contestaron que tienen una armonía laboral, que todos son como una familia institucional ya que ahí viven mas del cincuenta por ciento de su vida, que se rigen mucho por las políticas de la calidad y todos se respetan tanto en sus criterios emitidos como en los resultados profesionales, que divulgan la información ya que puede ser mal interpretada y están regidos por el principio de confidencialidad

La cuarta pregunta: ¿La capacitación que reciben les permite desarrollar eficientemente sus actividades?, manifiestan los entrevistados que la dirección general se ha preocupado por que los funcionarios de las áreas técnicas sean capacitados en diferentes países del mundo además están respaldados por los organismos internacionales que exigen que se capaciten para que puedan cumplir con el trabajo de la acreditación, pero encontramos ausencia en capacitación y entrenamiento en temas administrativos, especialmente como administración básica que dicta la Contraloría General del estado, manejo de indicadores, administración públicas, planificación, etc; Para los administrativos en cambio les falta capacitarse en lo que hacen las áreas operativas he aquí una brecha del proceso administrativo y de acreditación.

### **3.7.3 Encuesta**

Para realmente saber que necesita la institución después de levantar la información y realizar las entrevistas paso a sustentar la investigación con la aplicación de un cuestionario-encuesta de once preguntas que nos posibilita disponer de los datos necesarios para la realización del estudio administrativo que ayuda a identificar con mayor claridad que problema tiene la institución y





**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

correspondientes para diseñar los modelos  
la entidad para mejorar el desarrollo de sus  
actividades y por ende su producción.

## LOS FUNCIONARIOS QUE FORMAN PARTE DE LA ACREDITACION ECUATORIANO

1. ¿Tiene conocimiento si el Organismo de Acreditación Ecuatoriano dispone de un Plan Estratégico?

Si ☐ No ☐

2. ¿En caso de haber contestado SI la anterior pregunta, conoce si el OAE tiene un plan de organización?

Si ☐ No ☐

3. ¿Conoce la organización de la institución?

Si ☐ No ☐

4. ¿La institución tiene un orgánico estructural?

Si ☐ No ☐

5. ¿Conoce el proceso administrativo de la institución?

Si ☐ No ☐

6. ¿Conoce el proceso de acreditación de las áreas operativas?

Si ☐ No ☐

7. ¿Conoce el proceso general de acreditación institucional?

Si ☐ No ☐

procesos y si existe un manual de procesos?

Si ☐ No ☐

9. ¿ Cree que sean necesarias las herramientas de gestión?

Si ☐ No ☐

Porqué?

õ  
õ õ

10. ¿ Cree que es necesario tener una planificación organizacional y estructura organizacional?

Si ☐ No ☐

11. ¿ Cree que sea necesario y beneficioso vincular el proceso administrativo y el proceso de acreditación a la organización de la institución?

Si ☐ No ☐

Porqué?

õ  
õ  
õ õ

Esta encuesta consta de once preguntas con contestación cerrada de si, no y porque, en algunos casos para profundizar el conocimiento que tienen los funcionarios sobre la organización del OAE, la encuesta se aplicó a los trece funcionarios del OAE, con las preguntas que fueron detalladas para sustentar el desarrollo de la investigación y a partir de aquí dar una propuesta que saldrá del análisis de las preguntas de la encuesta, analizando las preguntas que detallamos a continuación:

Pregunta 1: ¿ Tiene conocimiento si el Organismo de Acreditación Ecuatoriano dispone de un Plan Estratégico?

## 1. Pregunta 1 de la Encuesta

SI	1	8%
NO	12	92%
TOTAL	13	100%

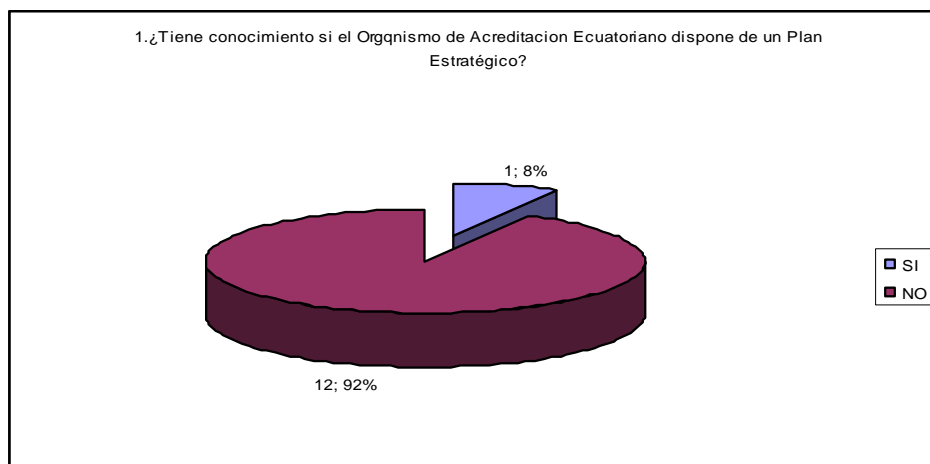


Gráfico No.1. Pregunta 1 de la Encuesta

Elaborado Por: Ing. Johnn Bravo P

## Análisis

El 92 % de los encuestados afirman saber que el OAE no dispone de un Plan Estratégico, mientras que el 8 % de los encuestados responde saber de la existencia de un plan estratégico, lo que nos hace deducir que existe un Plan Estratégico pero no está siendo difundido la existencia de dicho plan, por lo que me hace deducir que no programan las actividades y los proyectos, por lo que su funcionamiento no esta alineado a un sistema de gestión.

haber contestado SI la anterior pregunta, conoce la organización?

Tabla No. 2. Pregunta 2 de la Encuesta

SI	0	0%
NO	13	100%
TOTAL	13	100%

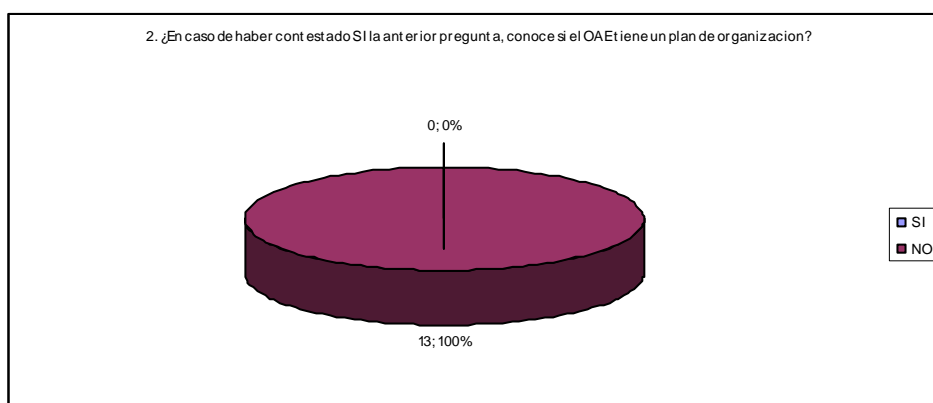


Gráfico No. 2. Pregunta 2 de la Encuesta

Elaborado Por: Ing. John Bravo P

## Análisis

El 100 % de los encuestados afirman no tener conocimiento si existe un plan de organización, mientras que el 0% afirma tener conocimiento de la existencia de un plan de organización, lo que me hace deducir que necesitan un plan de organización que nos permita arrancar con la creación de la institución y ponerla en funcionamiento para cumplir con los lineamientos de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

organización de la institución?

Tabla No. 3. Pregunta 3 de la Encuesta

SI	5	38%
NO	8	62%
TOTAL	13	100%

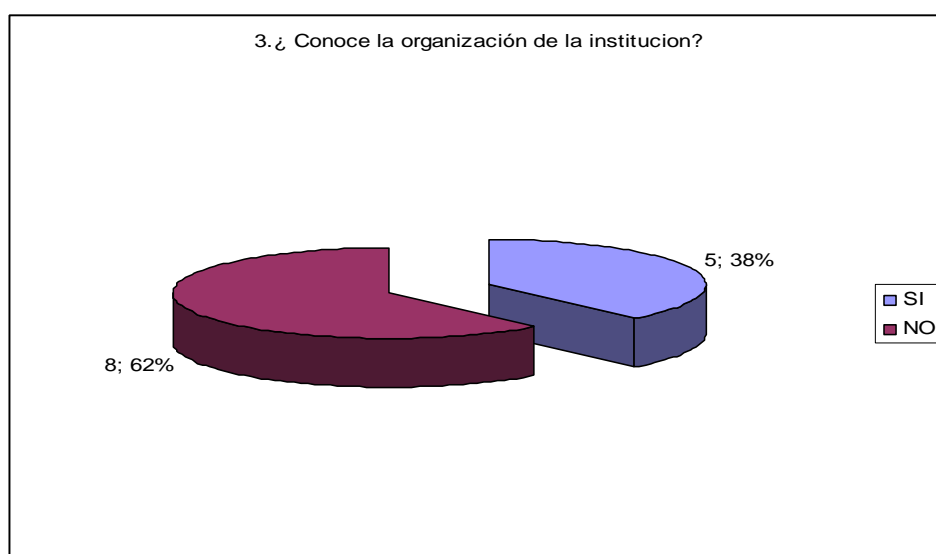


Gráfico No.3. Pregunta 3 de la Encuesta

Elaborado Por: Ing. Johnn Bravo P.

### Análisis

El 38% de los encuestados afirman conocer la organización de su institución, mientras que el 62% de los encuestados responde que no conocen la organización de la institución, lo que me hace deducir que el Organismo de Acreditación Ecuatoriano dispone de una organización pero no esta difundida y no se ha dado a conocer. En la entrevista la directora del área de Gestión de la Calidad manifestó que la organización esta dada en la forma que nació el OAE como proyecto es decir una Dirección General y cuatro áreas operativas, de laboratorios, certificación, Inspección y Gestión de Calidad.



¿tiene un orgánico estructural?

Tabla No. 4. Pregunta 4 de la Encuesta

SI	0	0%
NO	13	100%
TOTAL	13	100%

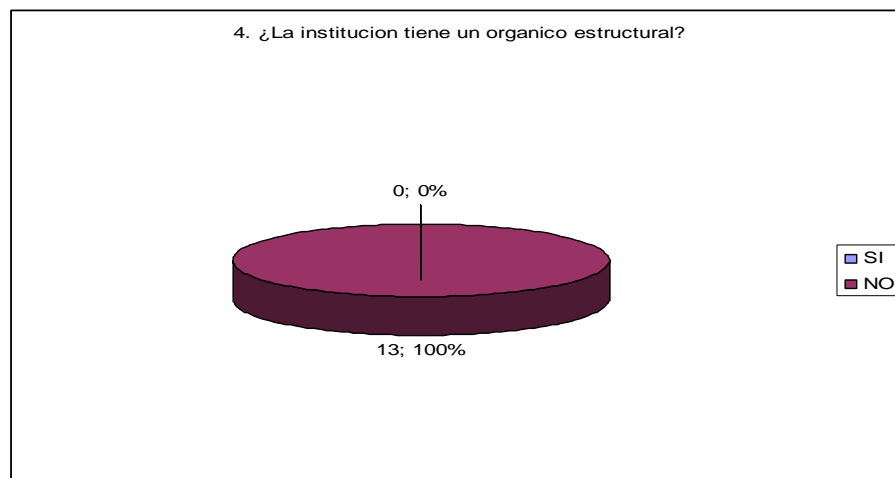


Gráfico No. 4. Pregunta 4 de la Encuesta

Elaborado Por: Ing. Johnn Bravo P.

### Análisis

El 0 % de los encuestados afirman que conocen la existencia de un orgánico estructural y que el 100% de los encuestados responde que no conocen la existencia de un orgánico estructural, por lo que me lleva a deducir a que no existe un diseño de estructura orgánica por la que los encuestados conozcan la organización de su institución.





proceso administrativo de la institución?

Tabla No. 5. Pregunta 5 de la Encuesta

SI	3	23%
NO	10	77%
TOTAL	13	100 %

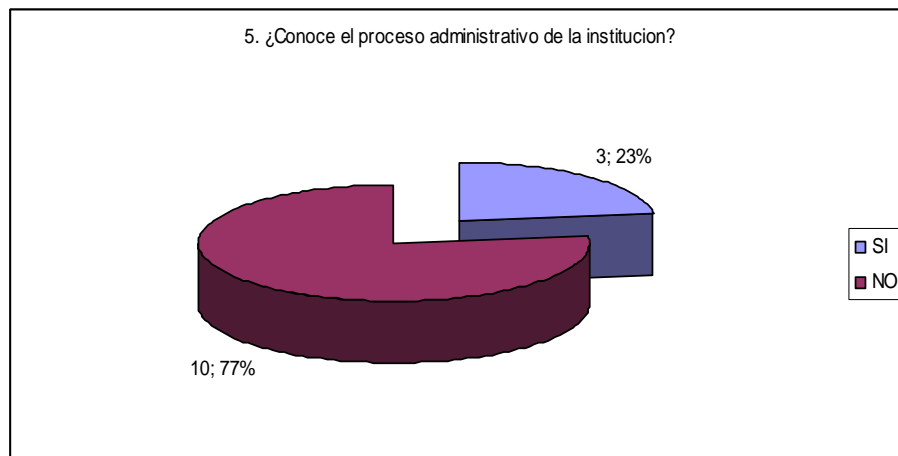


Gráfico No. 5. Pregunta 5 de la Encuesta

Elaborado Por: Ing. Johnn Bravo P.

### Análisis

El 23% de los encuestados afirman que conocen el proceso administrativo de institución, mientras que el 77% de los encuestados responde que no conocen el proceso administrativo, lo que nos hace deducir que no están trabajando organizadamente y no tienen procesos institucionales, ya que como lo notamos en la entrevista solo tienen áreas operativas.

proceso de acreditación de las áreas operativas?

Tabla No. 6. Pregunta 6 de la Encuesta

SI	8	62%
NO	5	38%
TOTAL	13	100%

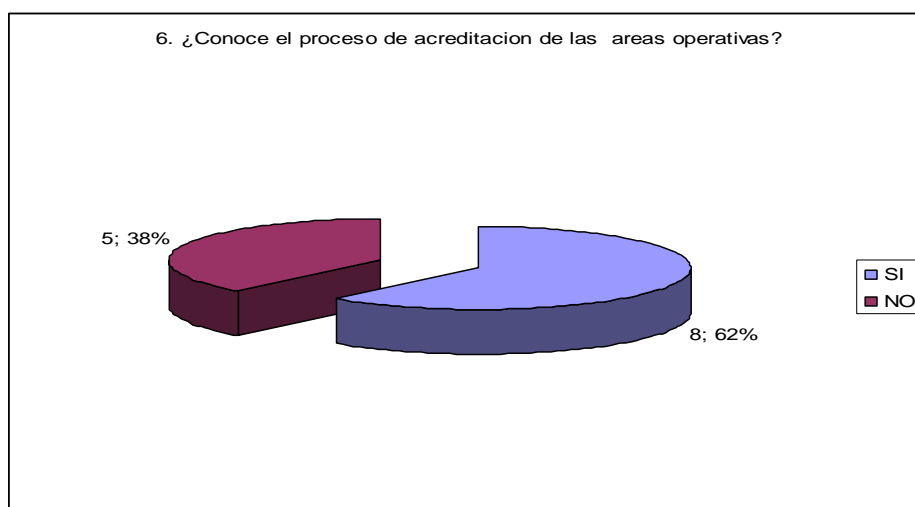


Gráfico No. 6. Pregunta 6 de la Encuesta

Elaborado Por: Ing. Johnn Bravo P.

## Análisis

El 62% de los encuestados afirman que conocen el proceso de acreditación en cada una de las áreas que laboran, mientras que el 38% de los encuestados responde que no existe y no conoce el proceso de acreditación en las áreas que laboran, lo que me hace deducir que el personal que labora en las áreas operativas, conocen el proceso de acreditación pero no ha sido difundido a todo el personal que trabaja en el área.



proceso general de acreditación institucional?

Tabla No. 7. Pregunta 7 de la Encuesta

SI	5	38%
NO	8	62%
TOTAL	13	100%

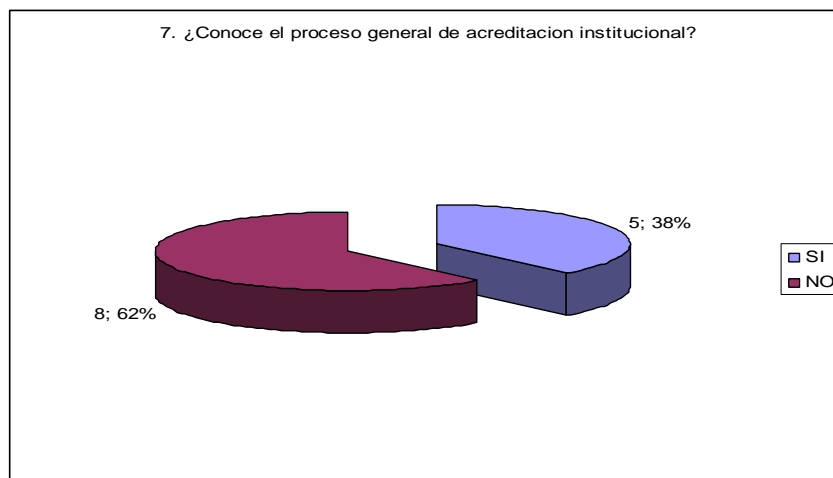


Gráfico No. 7. Pregunta 7 de la Encuesta

Elaborado Por: Ing. Johnn Bravo P.

### Análisis

El 38% de los encuestados afirman conocer el proceso general de acreditación, mientras que el 62% de los encuestados afirman que no lo conocen al proceso general de acreditación, esto lleva a deducir que el proceso existe pero no están involucrados todos quienes forman parte de las áreas operativas y no se ha difundido a las áreas de apoyo.

se levantaron los procesos y si existe un manual

Tabla No. 8. Pregunta 8 de la Encuesta

SI	2	15 %
NO	11	85 %
TOTAL	13	100 %



Gráfico No. 8. Pregunta 8 de la Encuesta

Elaborado Por: Ing. Johnn Bravo P.

## Análisis

El 85% de los encuestados afirman que no conocen si se levantaron los procesos y de la existencia de un manual de los mismos, mientras que el 15% de los encuestados manifiestan si se levantaron los procesos y si existe un manual de procesos, lo cual nos lleva a concluir que existen procesos y un manual que no ha sido difundido, pero se pudo evidenciar en la entrevista que no son los estipulados por los organismos de control y el manual que existe es el manual de la calidad a cargo del área de gestión de la calidad.

Pregunta 9. ¿Cree que sean necesarias las herramientas de gestión?

Tabla No. 9. Pregunta 9 de la Encuesta

SI	12	92%
NO	1	8%
TOTAL	13	100 %

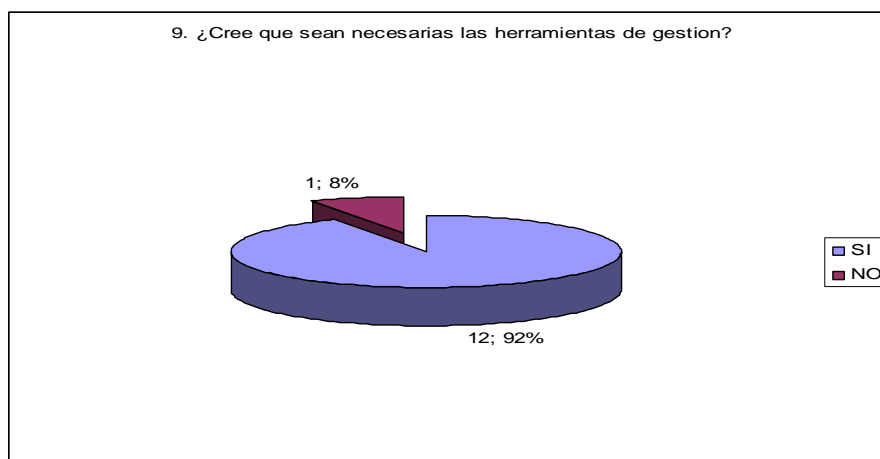


Gráfico No. 9. Pregunta 9 de la Encuesta

Elaborado Por: Ing. Johnn Bravo P.

### Análisis

El 92% de los encuestados afirman que es necesario vincular a la organización las herramientas de gestión, mientras que el 8 % de los encuestados responde que no son necesarias y que no mejoraría su gestión, lo que me hace deducir la necesidad de utilizar una herramienta que se acople a los requerimientos de la institución y se acople a las normas y lineamientos que utiliza la organización y sus funcionarios.



¿Cree que es necesario tener una planificación organizacional?

Tabla No. 10. Pregunta 10 de la Encuesta

SI	11	85%
NO	2	15%
TOTAL	13	100 %



Gráfico No. 10. Pregunta 10 de la Encuesta

Elaborado Por: Ing. Johnn Bravo P.

### Análisis

El 85 % de los encuestados afirman que es necesario tener una planificación organizacional y una estructura organizacional, mientras que el 15% de los encuestados responde que no es necesario tener una planificación organizacional y una estructura organizacional, lo que me hace deducir que en su gran mayoría los funcionarios están de acuerdo en querer laborar organizadamente y tener una planificación organizacional y un estructura organizacional.

sea necesario y beneficioso vincular el proceso de acreditación a la organización de la institución?

Tabla No. 11. Pregunta 11 de la Encuesta

SI	12	92%
NO	1	8%
TOTAL	13	100%

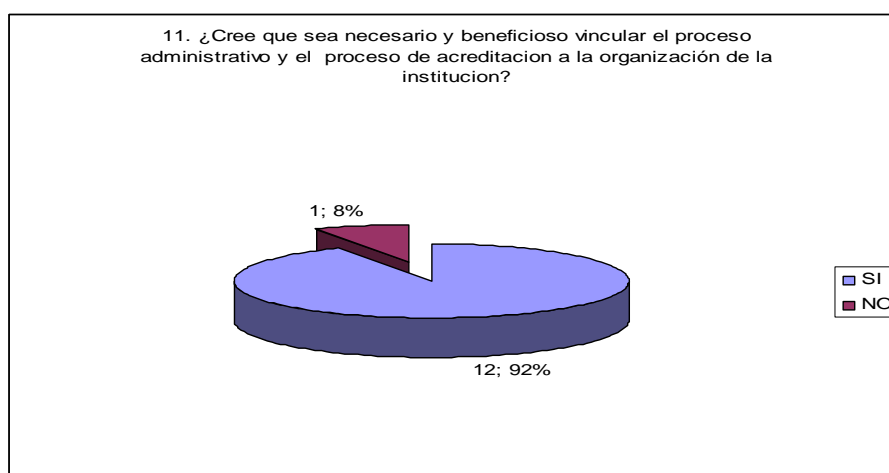


Gráfico No. 11. Pregunta 11 de la Encuesta.

Elaborado Por: Ing. Johnn Bravo P.

## Análisis

El 92 % de los encuestados afirman que vincular el proceso administrativo y el proceso de acreditación a la organización de la institución es necesario y beneficioso para el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, mientras que el 8% de los encuestados responde que no beneficiará a la institución, lo que me hace deducir que vincular los procesos administrativo y de acreditación beneficiará a la institución ya que les permitirá desarrollar y vincular sus actividades con los productos de las áreas respectivas.



Para verificar nuestra hipótesis nos basaremos en la información recopilada a través de los instrumentos aplicados como fueron la observación, entrevistas y encuestas. Nuestra hipótesis nula que vamos a verificar es: El proceso administrativo no permitirá integrar en un 90% las áreas del Organismo de Acreditación Ecuatoriano para cumplir con sus actividades productivas de acreditación. Para nuestro estudio el tamaño de la población es de 13 personas y el nivel de significancia que es el porcentaje de error que estamos resignados a cometer es del 5%, lo que implica que el nivel de confiabilidad de nuestro estudio será del 95%; todo ello para poblaciones bajo la curva de una distribución normal, la desviación estándar es del 10%

El tipo de prueba para este modelo estadístico es una prueba de extremo izquierdo debido a la desigualdad en nuestra hipótesis alternativa.

$$H_1: x > 90$$

$$H_0: x \leq 90$$

Para pruebas de hipótesis de medias, con poblaciones bajo distribución normal, de tamaño pequeño y con la desviación estándar de la población desconocida, el estadístico de prueba es:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x}$$

$$N = 13$$

$$\bar{x} = 11/13 = 84,62\%$$

$$\sigma = 15$$

$$\alpha = 5\%$$

$$\sigma_x = \frac{s}{\sqrt{N}} = \frac{15}{\sqrt{13}} = 4,16025$$

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma_x} = \frac{84,62 - 90}{4,16025} = -1,29319$$

El estadístico de prueba puede confirmar si la hipótesis es aceptada, o se acepta o se rechaza, si el estadístico de prueba es positivo y en una grafica de distribución normal se desplaza a la derecha se rechaza la hipótesis, pero si el estadístico de prueba es negativo y se desplaza hacia la izquierda en una grafica de distribución normal se acepta la hipótesis, por lo tanto se acepta la hipótesis Nula planteada.

Como resultado en especial de las preguntas 9, 10 y 11 de la encuesta aplicada y de la información recopilada podemos concluir que: El proceso administrativo permitirá integrar en un 90% las áreas del Organismo de Acreditación Ecuatoriano para cumplir con sus actividades productivas de acreditación, aceptando la hipótesis planteada.

La siguiente tabla resume los hallazgos encontrados en el estudio de investigación realizado por la encuesta:

Tabla No. 12. Resumen de Hallazgos en la Encuesta

PREGUNTAS	CUANTITATIVO		CUALITATIVO
	SI	NO	
1. ¿Tiene conocimiento si el Organismo de Acreditación Ecuatoriano dispone de un Plan Estratégico?	8%	92 %	Existe un Plan Estratégico pero no está siendo difundido
2. ¿En caso de haber contestado SI la anterior pregunta, conoce si el OAE tiene un plan de organización?	0%	100 %	No conocen de la existencia de un plan de organización lo cual necesitan.
3. ¿Conoce la organización de la institución?	38 %	62 %	El OAE dispone de una organización pero no esta difundida
4. ¿La institución tiene un orgánico estructural?	0%	100 %	No conocen de la existencia de un orgánico estructural, lo cual necesitan para su funcionamiento
5. ¿Conoce el proceso administrativo de la institución?	23 %	77 %	No conocen el proceso administrativo, lo cual requieren de la creación e implementación.

¿Conoce el proceso de acreditación de las áreas operativas?	62 %	38 %	Las áreas operativas conocen su proceso de acreditación pero no esta difundido.
7. ¿Conoce el proceso general de acreditación institucional?	38 %	62 %	Existe el proceso general de acreditación pero falta actualizarlo y difundirlo
8. ¿Conoce si se levantaron los procesos y si existe un manual de procesos?	15 %	85 %	Se tiene conocimiento que se levantaron los procesos y si existe un manual de procedimientos pero no de procesos.
9. ¿Cree que sean necesarias las herramientas de gestión?	92 %	8 %	Es necesario implementar las herramientas de gestión como los procesos administrativo y de acreditación
10. ¿Cree que es necesario tener una planificación organizacional y estructura organizacional?	85 %	15 %	Se requiere de una planificación de organización y una estructura organizacional
11. ¿Cree que sea necesario y beneficioso vincular el proceso administrativo y el proceso de acreditación a la organización de la institución?	92 %	8 %	El vincular el proceso administrativo y de acreditación a la organización de la institución es necesario y beneficioso para trabajar organizadamente

Realizado el estudio correspondiente sobre el caso del Organismo de Acreditación Ecuatoriano, descrito la metodología a utilizar, en donde se analizo la información y se verifico la hipótesis a través de los diferentes herramientas e instrumentos utilizados, se resumen los hallazgos de la encuesta en la tabla 12 permitiéndome llegar a plantear las conclusiones sobre el estudio de la investigación y las respectivas recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNOSTICO E INVESTIGACION

Este trabajo de investigación se ha realizado con la colaboración de las autoridades del Organismo de Acreditación Ecuatoriano, y de todos los funcionarios y empleados que allí laboran, analizada la información recolectada durante la investigación procederemos a realizar las conclusiones y recomendaciones correspondientes según los objetivos planteados.

#### 4.1. Conclusiones

##### 4.1.1. Conclusión General

Implementar el proceso administrativo eficiente en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano para satisfacer las necesidades de acreditación del país.

##### 4.1.2. Conclusiones Específicas

- El Organismo de Acreditación Ecuatoriano no tiene un diseño de una estructura acorde con las normativas nacionales e internacionales y como es un organismo de reciente creación tampoco se ha realizado una planificación de organización institucional.
- Los funcionarios que conocen el proceso administrativo son la secretaria, el contador y el tesorero pero no tiene diseñado el proceso administrativo que cumpla con las funciones gerenciales para que hagan a la organización gobernable y trabaje organizadamente.
- Las áreas operativas tienen su proceso de acreditación interna del área, pero no esta actualizado el procedimiento general de acreditación ni diseñado un proceso de acreditación que cumpla con la normativa internacional y la realidad nacional por eso es que no se ha difundido y su trabajo es demoroso.
- No se encuentra Integrado el proceso administrativo y el proceso de acreditación para satisfacer las necesidades de los Organismos de Evaluación de la Conformidad, por este motivo la organización no es la mas optima y las

demorosas y los pagos y recaudaciones no son  
esita mas capacitación y entrenamiento en los  
procesos administrativos y mas difusión de los procesos de acreditación, el área  
de gestión de la calidad debe actualizarse constantemente ya que es clave en  
este enlace de operaciones y actividades productivas.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Realizar una planificación organizacional para tener una organización departamental, y diseñar en base a esta planificación organizacional una estructura por niveles jerárquicos para que tenga funcionalidad la institución, y de aquí partir con una organización por procesos y tener una estructura por procesos que le permita cumplir con los lineamientos emitidos por la SENRES y pueda integrarse al sistema de gestión pública.

- Diseñar el proceso de gestión administrativo para que se integre el Organismo de Acreditación Ecuatoriano a la gestión pública, y los procesos internos fluyan con eficiencia y eficacia.

- Actualizar el procedimiento y diseñar el proceso de acreditación general de acuerdo a la normativa internacional y a la realidad nacional.

- Integrar el proceso administrativo y el de acreditación a la organización de la institución para que los funcionarios puedan trabajar en una forma eficiente y eficaz, así sean efectivos y productivos para la institución y el sector público, su trabajo será más organizado y planificado y podrán cumplir las metas de la planificación estratégica y ser controladas las actividades por un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard Corporativo.

Una vez conocidas las conclusiones y recomendaciones que se deben aplicar en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, éstas deben plasmarse en una propuesta tangible que permitan a la máxima autoridad de la Institución, a su cuerpo directivo y funcionarios, implementarlas y beneficiarse de la gestión pública de la institución, por lo que se propondrá un plan de organización con direccionamientos departamentales e institucionales, diseño de una estructura jerárquica para tener funcionalidad y una estructura por procesos para medir la producción con una cadena de valor que aporte al estatuto orgánico por procesos, diseño del proceso administrativo y diseño del proceso de



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Estos procesos se darán al momento de  
guardar.

## CAPITULO V

### PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE GESTION

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano OAE fue creado mediante el Decreto Ejecutivo 401 a través del Sistema Ecuatoriano de la Calidad MNAC en Mayo del 2000, ratificado en el Decreto Ejecutivo 3497 de enero 14 del 2003, en los Artículos 367- 374 del Texto Unificado en la Legislación del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización Pesca y Competitividad,.

En base al Suplemento del Registro Oficial No. 26 del día Jueves 22 de Febrero del 2007 se expide la *Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad* (anexo1) en donde se expide un marco jurídico sobre el Sistema Ecuatoriano de la Calidad y sobre la organización de la misma y de las instituciones y organizaciones que la conforman, las actividades a cumplir el directorio y la máxima autoridad , quedando un largo camino que recorrer en cuestión de organización así para ser mas explicito puedo manifestar el Artículo 1 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad que habla sobre el objetivo y marco jurídico de la ley.

“Art. 1.- Esta Ley tiene como objetivo establecer el marco jurídico del sistema ecuatoriano de la calidad, destinado a: I) regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en ésta materia; II) garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas, la corrección y sanción de estas prácticas; y, III) Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana ”.<sup>73</sup>

En el Título II Del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, y en el Capítulo I De la organización y funcionamiento del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en el artículo 7 ya nos da una descripción sobre el sistema ecuatoriano de la calidad,

---

<sup>73</sup> Artículo 1 de la ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad



unto de procesos y procedimientos que son  
ector publico y aplicados a empresas del sector  
privado por medio de mecanismos que permiten la evaluación de la conformidad  
para que estas puedan ofrecer productos y servicios de calidad.

En el artículo 8 se da ya un esquema del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en donde intervienen el Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización (INEN), el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) y los Organismos de Evaluación de la Conformidad (OEC), que están regidos por el Consejo Nacional de la Calidad (CONCAL) que anteriormente se lo conocían como el proyecto MNAC que pertenecía al ministerio de industrias y competitividad que funcionaba con fondos provenientes del exterior.

"Art. 7.- El sistema ecuatoriano de la calidad es el conjunto de procesos, procedimientos e instituciones públicas y privadas responsables de la ejecución de los principios y mecanismos de la calidad y la evaluación de la conformidad.

El sistema ecuatoriano de la calidad es de carácter técnico y está sujeto a los principios de equidad o trato nacional, equivalencia, participación, excelencia e información ".<sup>74</sup>

"Art 8.- El sistema ecuatoriano de la calidad se encuentra estructurado por:

- a) El Consejo Nacional de la Calidad;
- b) El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN;
- c) El Organismo de Acreditación Ecuatoriano, OAE; y,
- d) Las entidades e instituciones públicas que en función de sus competencias, tienen la capacidad de expedir normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad ".<sup>75</sup>

Como podemos observar en los artículos descritos ya se da una conceptualización de lo que es el sistema Ecuatoriano de la calidad en donde no solo esta conformado por instituciones publicas si no también por el sector privado, que son las empresas que evalúan la conformidad y se los conoce como los Organismos de evaluación de la conformidad OEC, esta se

---

<sup>74</sup> Artículo 7 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

<sup>75</sup> Artículo 8 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

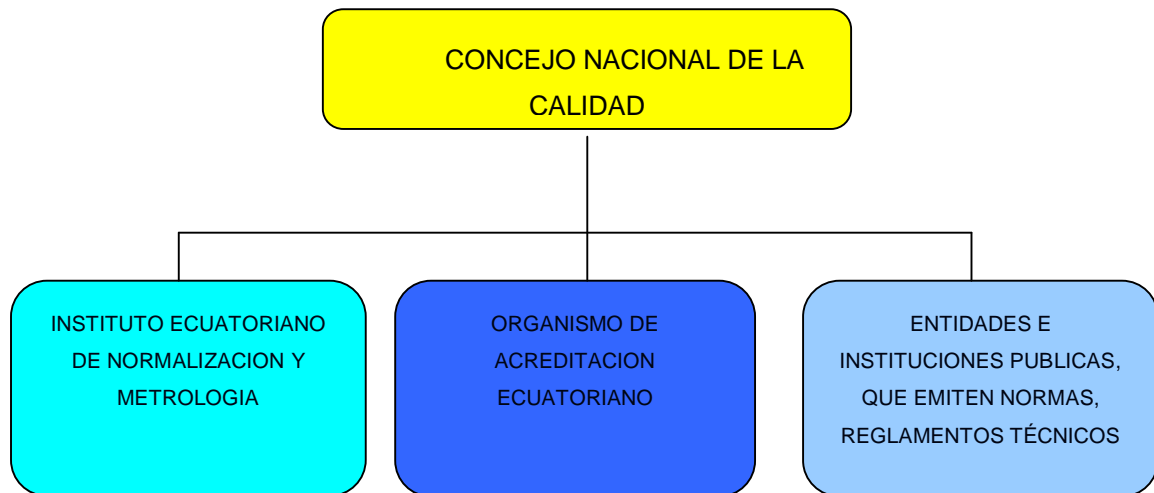


Grafico No 12 Sistema Ecuatoriano de la Calidad

Sacado de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad

Para entender que es el Organismo de Acreditación Ecuatoriano procedo a describir le articulo 20 de la *Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad*.

"Art. 20.- Constitúyase el Organismo de Acreditación Ecuatoriano -OAE, órgano oficial en materia de acreditación y como una entidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa; con sede en Quito y competencia a nivel nacional; podrá establecer oficinas dentro y fuera del territorio nacional; y, se regirá conforme a los lineamientos y prácticas internacionales reconocidas y por lo dispuesto en la presente Ley y su reglamento ".<sup>76</sup>

El Directorio del Organismo de Acreditación Ecuatoriano - OAE, estará integrado por los siguientes miembros:

a) El Subsecretario de Industrialización del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y

Competitividad, o su delegado permanente que será el Director Ejecutivo del CONCAL;

b) Dos delegados del Presidente de la República;

c) Un representante permanente de las cámaras de la producción;

<sup>76</sup> Artículo 20 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

de los organismos de evaluación de la  
creditados;

- e) Un delegado técnico permanente del sector académico, designado por el organismo de acreditación de las universidades y escuelas politécnicas;
- f) Un representante del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología; y,
- g) Un representante de las asociaciones de los consumidores, legalmente reconocidas;

En el capítulo IV de la *Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad* ya nos habla sobre el tema efecto de estudio, Del Organismo de Acreditación Ecuatoriano, en donde el artículo 20 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad descrito anteriormente, nos habla que es un órgano de acreditación y como una entidad técnica de derecho público, entendiéndose por acreditación a la herramienta establecida a escala internacional para generar confianza sobre la actuación de un tipo de organizaciones muy determinado que se denominan de manera general Organismos de Evaluación de la Conformidad y que abarca a los Laboratorios de ensayo, Laboratorios de Calibración, Entidades de Inspección, Entidades de certificación y Verificadores Ambientales. Y como una entidad técnica de derecho público que esta depende del gobierno central con fondos fiscales y de autogestión o propios.

La autonomía administrativa, económica, financiera y operativa del OAE, le permite al organismo manejarse en forma autónoma y ya no depender del Ministerio de Industrias y Competitividad quien administra las actividades de la misma, aquí es donde nace mi propuesta ya que esta parte es la que no esta estructurada e involucra al procesos administrativo integrar a la institución al sistema de gestión pública del país dándole la correspondiente organización, con todos los organismos de control y cortando los lazos administrativos y financieros del Ministerio de Industrias y Competitividad.

Basándonos en el mismo articulado manifiesta que podrá establecer oficinas a nivel nacional e internacional, esto esta en la ley del sistema ecuatoriano de la calidad, pero por leyes superiores no puede realizarlo a nivel internacional, ya que esto le compete y tiene viabilidad la chancillería de crear

pero bueno esto fue un momento de emoción al  
dispondría de estos recursos.

Con respecto a que se registrará conforme a lineamientos y practicas internacionales reconocidas, opera con todas la instituciones que son miembros de la calidad a nivel mundial, utiliza las normas técnicas 17025, 17189, 17020 y 17011.

En este mismo articulo se detalla los miembros que conforman el directorio del Organismo de Acreditación Ecuatoriano quien lo presidirá y como se eligiera a la máxima autoridad.

En cualquier momento el directorio del OAE, podrá invitar como asesores a funcionarios públicos o representantes del sector privado para tratar temas especializados.

El presidente del directorio será elegido de entre todo los funcionarios públicos que conforman el directorio y durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido y tendrá voto dirimente.

El director general será electo con la mayoría de los votos del directorio, quien ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial del OAE, actuará como Secretario del Directorio y será el responsable de la ejecución de los planes y programas aprobados por la entidad.

En el articulo 21 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad se describen las funciones, actividades productos, normas y lineamientos a utilizar, representaciones, coordinaciones a realizar es decir están los deberes y obligaciones que le corresponde realizar a este organismo. A continuación detallo el mencionado artículo, que para poder operar este organismo no solo necesita el estatuto orgánico por procesos sino también una estructura funcional que le permita cumplir con su misión y ubicar a los respectivos cuerpos colegiados que son soporte de asesoramiento en la acreditación.

” Art. 21.- Al Organismo de Acreditación Ecuatoriano -OAE, le corresponde:

- a) Acreditar, en concordancia con los lineamientos internacionales, la competencia técnica de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad;
- b) Cumplir las funciones de organismo técnico nacional, en

e evaluación de la conformidad para todos en las leyes de la República, en tratados, acuerdos y convenios internacionales de los cuales el país es signatario;

c) Ejercer la representación internacional en materia de acreditación de evaluación de la conformidad y coordinar la suscripción de acuerdos de reconocimiento mutuo;

d) Coordinar, dentro del ámbito de su competencia, con otras organizaciones tanto del sector regulador como del sector privado, las actividades relacionadas con el tema de acreditación de la evaluación de la conformidad;

e) Supervisar a las entidades acreditadas y determinar las condiciones técnicas bajo las cuales pueden ofrecer sus servicios a terceros;

f) Promover la acreditación de evaluación de la conformidad en todos los ámbitos científicos y Tecnológicos y difundir las ventajas y utilidades de la acreditación a nivel nacional; y,

g) Las demás establecidas en la ley y su reglamento ".<sup>77</sup>

En el artículo 22 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad nos manifiesta las funciones que deberá cumplir el directorio en el desarrollo de sus actividades para el direccionamiento de la institución en este tema, como hablamos anteriormente al igual que la institución el directorio necesita cumplir con las funciones que ayudan a cumplir con el direccionamiento estratégico especialmente con la misión, así para poder cumplir con actividades de acreditación el directorio necesita respaldarse en una estructura jerárquica funcional en donde se indique los diferentes órganos colegiados por quien están regidos, conformados y controlados, ya son muy importantes al momento de tomar decisiones en materia de acreditación.

" Art. 22.- El Directorio del OAE, tendrá las siguientes funciones:

a) Determinar los planes estratégicos del OAE, en coordinación con las políticas y directrices emanadas por el CONCAL;

b) Aprobar los planes operativos, el presupuesto e informes anuales, puestos a consideración por el Director General;

c) Aprobar y reformar el reglamento interno del OAE;

d) Expedir, en materia de su competencia, a nivel nacional y de

---

<sup>77</sup> Artículo 21 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

os internacionales, los procedimientos de ad que serán cumplidos obligatoriamente por organismos que conforman el sistema nacional de la calidad;

e) Suscribir acuerdos de reconocimiento mutuo con instituciones internacionales; y, convenios de cooperación, asistencia técnica y/o financiera; Aprobar las tasas por los servicios que preste la Institución;

g) Adoptar las decisiones sobre el otorgamiento, mantenimiento, extensión, reducción, suspensión y cancelación de la acreditación de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad (OEC), en concordancia con los lineamientos internacionales;

h) Nombrar al Director General del OAE, previo concurso de merecimientos y oposición;

i) Ordenar a su Director General, inicie las investigaciones y suscribir el informe que éste presente sobre las presuntas infracciones a esta Ley en materias de su competencia, y presentarlo al CONCAL para su conocimiento y resolución;

j) Promover, aprobar y suscribir acuerdos de reconocimiento mutuo con instituciones internacionales; y, convenios de cooperación, asistencia técnica y/o financiera, en materia de su competencia; y,

k) Las demás establecidas en esta Ley y su reglamento ".<sup>78</sup>

En el artículo 23 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, describe las funciones y responsabilidad que tiene la máxima autoridad con el organismo de acreditación ecuatoriano, y los requisitos mínimos para ser elegido o nombrado Director General, en este articulado se puede evidenciar la responsabilidad del director y como nacen los órganos colegiados como los comités que son parte primordial en las actividades de acreditación y son de exclusiva responsabilidad de la Máxima autoridad quien delega a los funcionarios que forman parte de ellos estos comités se forman con funcionarios de planta y con representantes del sector privado de acuerdo a las necesidades de acreditación. A continuación cito el mencionado artículo.

" Art. 23.- El Director General es el representante legal del OAE. Debe ser ecuatoriano, profesional con título universitario en ciencias afines al cargo, poseer título de cuarto nivel y tener probada experiencia e idoneidad técnica y profesional con un mínimo de cinco años en las áreas relacionadas con el ámbito de la presente Ley;

---

<sup>78</sup> Artículo 22 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.



ejercicio de sus funciones y podrá ser

Corresponde al Director General:

- a) Administrar el OAE;
- b) Contratar y remover a los funcionarios, empleados y trabajadores que presten sus servicios a la entidad;
- c) Suscribir toda clase de actos y contratos que sean necesarios para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus fines;
- d) Elaborar los planes operativos y el proyecto de presupuesto anual de la entidad;
- e) Administrar las finanzas de la entidad;
- f) Informar al Directorio del OAE, en base a los informes técnicos respectivos sobre la conveniencia o no de otorgar la acreditación a un solicitante;
- g) Resolver las denuncias y atender quejas que, en materia de su competencia, se presenten contra los entes acreditados; y, en caso de infracciones elevar a conocimiento del Directorio del OAE;
- h) Supervisar el cumplimiento estricto de los procedimientos y condiciones de acreditación conferida a los organismos acreditados y elevar los informes técnicos respectivos al Directorio del OAE para la emisión, renovación, extensión, reducción, suspensión o cancelación de la acreditación de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad (OEC); llevando un registro nacional actualizado de acreditación;
- i) Delegar sus competencias a comités o personas para llevar a cabo actividades definidas en su representación;
- j) Aprobar la conformación de los comités técnicos y de asesoramiento para el funcionamiento del OAE;
- k) Investigar a solicitud del Directorio, las presuntas infracciones a esta Ley, y elaborar el informe correspondiente que será conocido y suscrito por el Directorio para su presentación al Consejo Nacional de la Calidad; y, Las demás establecidas en la ley y su reglamento <sup>79</sup>.

En el artículo 24 el Organismo de Acreditación Ecuatoriano contara con recursos fiscales que provienen directamente de los recursos del estado, autogestión que son ingresos provenientes en actividades de acreditación, fondos no reembolsables de organismos internacionales son colaboraciones de los organismos extranjeros que están involucrados en la acreditación cuya

---

<sup>79</sup> Artículo 23 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.



acitación y actualización en actividades de  
rendimientos que generen las inversiones. A  
continuación cito el mencionado artículo.

“Art. 24.- El OAE contará con los siguientes recursos:

- a) Los aportes que de acuerdo con la ley entregue el Estado;
- b) Los fondos no reembolsables que organismos internacionales o países amigos destinen;
- c) Los provenientes del cobro de las tasas por los servicios que preste al sector público y privado, dentro del ámbito de su competencia;
- d) Los legados o donaciones legalmente aceptados, con beneficio de inventario; y,
- e) Los rendimientos que generen las inversiones que realice “. <sup>80</sup>

En los artículos 25, 26, 27 y 28 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad publicada en el Registro Oficial No. 26 Del Jueves 22 de Febrero del 2007 nos habla sobre disposiciones generales para la acreditación, tales como servicios, operatividad, designaciones reconocimientos y confidencialidad de la información, que son normas y valores que la institución y sus funcionarios guardan con mucho recelo, ética y profesionalismo, ya que una acreditación es una manifestación de calidad muy seria y no se puede divulgar los estados de la misma de ningún organismo de evaluación de la conformidad. A continuación detallo los mencionados artículos.

“Art. 25.- Las instituciones públicas que, para el cumplimiento de sus funciones, requieran en el exterior de servicios de laboratorios de ensayo y de calibración, organismos de inspección y certificación, están obligadas a utilizar los organismos de evaluación de la conformidad acreditados o reconocidos por acuerdos de reconocimiento mutuo entre el OAE y las entidades internacionales equivalentes “. <sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Artículo 24 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

<sup>81</sup> Artículo 25 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

...e si algún organismo de evaluación de la  
...e en algún otro país, abriendo una sucursal  
puede realizarlo, y si necesitan utilizar un laboratorio para pruebas, análisis etc,  
están obligados a utilizar los OEC que han sido acreditados o están reconocidos  
por reconocimiento mutuos entre el OAE y otras internacionales pares.

"Art. 26.- Los organismos de evaluación de la conformidad de observancia obligatoria que operen en el país, deberán estar acreditados ante el Organismo de Acreditación Ecuatoriano -OAE o ser designados por el CONCAL, según corresponda, y en concordancia con los lineamientos internacionales sobre acreditación.

El OAE reconocerá como válidas aquellas acreditaciones otorgadas a organismos que operen en el país, siempre y cuando existan y estén vigentes acuerdos o convenios de reconocimiento mutuo, bilaterales o multilaterales, entre el OAE y los organismos de acreditación de otros países que hayan extendido dichas acreditaciones ".<sup>82</sup>

El articulado se refiere a que los organismos de evaluación de la conformidad que realice actividades de certificación tienen que estar acreditados en el país donde operen de acuerdo a los lineamientos, se reconocerá la acreditación y sus actividades de certificación si los organismos de acreditación mantienen convenios o acuerdos vigentes entre el OAE y sus pares.

En el artículo 27 habla sobre el cumplimiento de las actividades de certificación de los organismos de evaluación de la conformidad al sector empresarial, para lo cual deberá dar la información clara, precisa y concisa, crear sus procedimientos de acuerdo a la normativa vigente para que puedan otorgar y suspender la certificación de la conformidad.

"Art. 27.- Las entidades de evaluación de la conformidad acreditadas deberán:

- a) Mantener o contratar, en el territorio nacional, laboratorios de ensayo acreditados o designados, para ejecutar las pruebas o ensayos requeridos para la certificación de productos o servicios, salvo los casos en que medie acuerdo de reconocimiento mutuo;
- b) Mantener en una página Web de libre acceso y sin costo para el usuario, toda la información actualizada sobre las emisiones,

---

<sup>82</sup> Artículo 26 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

o suspensiones de los certificados de los usuarios;

c) Suspender o revocar los certificados de la conformidad emitidos cuando se concluya que el producto o servicio no cumple con los reglamentos técnicos vigentes y comunicar inmediatamente de este particular al OAE;

d) Proporcionar al público, sin costo alguno, permanente información sobre las características, costos y tiempos de los procesos de certificación y mantener un registro actualizado, con la documentación de respaldo de los certificados emitidos; y,

e) Notificar al OAE, en el transcurso de los tres días hábiles siguientes, la emisión de un certificado, la suspensión o revocatoria del mismo".<sup>83</sup>

En el artículo siguiente el 28 trata sobre la confidencialidad de la información sobre las actividades de la acreditación, así como los OEC sobre las actividades de certificación a empresas y el personal debe guardar la confidencialidad de todas las actividades de acreditación a OEC no se puede divulgar la información sin la autorización de la máxima autoridad, esto es con el fin de evitar conflictos de intereses y dar paso a la posible corrupción, también se evita las influencias que pueden tener los funcionarios de planta o fuera de ella.

"Art. 28.- Los funcionarios del OAE y de las entidades acreditadas, están obligados a guardar confidencialidad respecto de la información que sustenta la emisión de los certificados de conformidad a los ensayos de laboratorio.

Esta información solamente podrá ser requerida por el CONCAL, el Directorio del OAE u otra autoridad competente de conformidad con la ley.

El personal debe estar libre de influencias sobre aquellas partes en que tenga interés comercial en los resultados de los procesos de acreditación. Asimismo, se prohíbe toda situación que genere conflictos de intereses y que, en consecuencia, afecte a la credibilidad y transparencia de la certificación o acreditación".<sup>84</sup>

En el Capítulo V de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad publicada en el Registro Oficial No. 26 del jueves 22 de febrero del 2007, en

---

<sup>83</sup> Artículo 27 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

<sup>84</sup> Artículo 28 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

34 hablan sobre la reglamentación técnica y de

"Art. 29.- La reglamentación técnica comprende la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos necesarios para precautelar los objetivos relacionados con la seguridad, la salud de la vida humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente y la protección del consumidor contra prácticas engañosas.

La elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos, a través de las entidades de los gobiernos central, provincial y municipal, en el ámbito de sus respectivas competencias, no tendrá por objeto crear obstáculos innecesarios al comercio y deberán observar los procedimientos establecidos en los acuerdos internacionales suscritos y ratificados por el país, así como las políticas y procedimientos que dicte el Consejo Nacional de la Calidad. Se excluye la utilización de las normas técnicas internacionales cuando su aplicación, a criterio del Consejo Nacional de la Calidad, no guarde relación con los intereses nacionales.

La seguridad debe ser preservada en ámbitos tales como la operación y utilización segura de maquinaria y equipos; operaciones de construcción, seguridad biológica, mecánica, térmica, eléctrica, ecológica, electromagnética, industrial, contra radiaciones ionizantes y no ionizantes, contra explosiones, contra incendios, entre otros".<sup>85</sup>

En el artículo 29 nos habla sobre que instrumentos técnicos utilizar para que el OAE garantice la seguridad en la producción y prestación de servicios por parte de los OEC acreditados y por medio de ellos garantizar la calidad con que se los produce y como los producen las empresas y así precautelar la calidad de vida, la instrumentación técnica son las normas de calidad internacionales y las nacionales emitidas por el INEN.

"Art. 30.- La elaboración y adopción de reglamentos técnicos es aplicable respecto de bienes y servicios, así como de los procesos relacionados con la fabricación de productos, nacionales o importados, incluyendo las medidas sanitarias, fitosanitarias e ictiosanitarias que les sean aplicables. Los reglamentos técnicos se registrarán por los principios de trato nacional, no discriminación, equivalencia y transparencia, establecidos en los tratados, convenios y acuerdos internacionales vigentes en el país.

Los reglamentos técnicos para lograr el cumplimiento de los

---

<sup>85</sup> Artículo 29 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

ales, serán definidos exclusivamente en  
s de uso, empleo y desempeño de los  
productos y servicios a que hacen referencia y no respecto de sus  
características descriptivas o de diseño.

Los reglamentos técnicos estarán de acuerdo con los intereses de  
la economía nacional, el nivel existente de desarrollo de la ciencia y  
tecnología así como las particularidades climáticas y geográficas del  
país”.<sup>86</sup>

“Art. 31.- Previamente a la comercialización de productos  
nacionales e importados sujetos a reglamentación técnica, deberá  
demostrarse su cumplimiento a través del certificado de conformidad  
expedido por un organismo de certificación acreditado en el país, o por  
aquellos que se hayan emitido en relación a los acuerdos vigentes de  
reconocimiento mutuo con el país.

En las compras y adquisiciones de bienes y servicios de los  
organismos del sector público, incluyendo las entidades autónomas,  
deberá demostrarse el cumplimiento de la calidad de dichos bienes y  
servicios con los reglamentos técnicos pertinentes mediante un  
certificado de conformidad expedido por un organismo de certificación  
acreditado o designado en el país.

Los jefes de compras y adquisiciones, los fiscalizadores y los  
directores de las áreas financieras de las entidades públicas serán  
responsables directos en caso de incumplimiento de lo establecido en  
el inciso inmediato anterior.

Los productos que cuenten con sello de calidad del INEN, no  
están sujetos al requisito de certificado de conformidad para su  
comercialización.

La forma y periodicidad con la que deberá demostrarse la  
conformidad, será la misma para productos nacionales e importados, a  
través del reglamento”.<sup>87</sup>

El artículo 31 nos habla sobre un requisito primordial que deben tener en  
cuenta las instituciones del sector público y en especial los jefes de las áreas  
habilitantes de apoyo administrativa y financiera que para cada compra o  
adquisición las empresas proveedoras deben tener un certificado de  
conformidad para proveer de productos o servicios solo este documento  
garantiza la calidad, pero en la mayoría de instituciones del sector público no lo  
han tomado en cuenta y solo compran al proveedor que presenta la mejor oferta

---

<sup>86</sup> Artículo 30 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

<sup>87</sup> Artículo 31 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

o la mayoría del sector público en desacato a la  
a Calidad.

“Art. 32.- La evaluación de la conformidad, se regirá por los  
siguientes principios:

a) La independencia y ausencia de conflictos de intereses de los  
organismos o personas que intervengan en la certificación, auditorías,  
consultoría, capacitación, asesoría y en la evaluación de la  
conformidad, respecto de los productores, vendedores y compradores  
de productos y de los proveedores de servicios;

b) La uniformidad de las reglas de acreditación, así como de las  
reglas y métodos de investigación, inspección, ensayo y medición  
cuando se ejecuten evaluaciones obligatorias de la conformidad,  
independientemente del tipo o de la particularidad de las transacciones;

c) La prohibición de restringir la competencia a través de los  
procedimientos de acreditación o de certificación;

d) La prohibición de combinar las funciones de acreditación y  
certificación en la misma persona o entre personas vinculadas,  
entendiéndose por tales a la matriz respecto de la sucursal; a todas  
aquellas en las que una persona posea el 50% o más del capital social  
de la otra; a las que ejerzan la dirección o la administración de la  
empresa o en la que tienen injerencia directa en las decisiones; y,

e) La prohibición de que el financiamiento de las actividades de  
supervisión y control provengan de parte interesada “. <sup>88</sup>

El artículo 32 hace mención a los cinco principios básicos de la evaluación  
de la conformidad, la independencia, uniformidad prohibiciones de restringir la  
competencia, de combinar las funciones de acreditación y de financiamientos  
interesados, con estos principios el OAE tiene la potestad de otorgar o no la  
acreditación ya que como habíamos manifestado anteriormente existe conflicto  
de intereses y muchas veces los financiamientos de las necesidades

---

<sup>88</sup> Artículo 32 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.



udosa procedencia pero esto no se ha dado  
si se trabaja celosamente tratando de alejar  
cualquier actividad interesada, las reglas que rigen al OAE son estrictas y claras  
y son de cumplimiento obligatorio ya que no solo están en la ley si no también en  
la políticas de calidad de la institución.

"Art. 33.- La certificación de la conformidad tiene, entre otros, los  
siguientes objetivos:

- a) Certificar que un producto o servicio, un proceso o método de  
producción, de almacenamiento, operación o utilización de un producto  
o servicio, cumple con los requisitos de un reglamento técnico;
- b) Facilitar el acceso de los productos ecuatorianos a los  
mercados internacionales a través de acuerdos o convenios de  
reconocimiento mutuo;
- c) Evitar la aplicación de los requerimientos de evaluación  
obligatoria de la conformidad a los productos o servicios que no están  
afectados por los reglamentos técnicos;
- d) Permitir que los certificados puedan exhibir marcas de  
conformidad o sellos de calidad, de acuerdo con las reglas y  
procedimientos aplicables a la certificación; y,
- e) Prohibir que productos o servicios sean marcados o  
etiquetados con logos, sellos de calidad o marcas de conformidad, si  
no se ha demostrado que cumplen con los requisitos establecidos en  
los reglamentos técnicos".<sup>89</sup>

En el artículo 33 así como tiene principios también tiene objetivos la  
certificación de la conformidad, así se da fe de los procesos y procedimientos de  
producción o prestación de servicio, se da la viabilidad de exportación e  
importación de productos y así se puede permitir o prohibir el ingreso de los  
productos de mala calidad a los mercados nacionales y así mismo nos pueden  
prohibir la exportación o el ingreso de nuestros productos a los mercados  
internacionales

" Art. 34.- El CONCAL, en coordinación con el organismo oficial  
de notificación, serán los responsables de organizar el servicio  
nacional de notificación e información sobre normas, reglamentos  
técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad, con el  
apoyo de los otros organismos públicos relacionados. Este servicio

---

<sup>89</sup> Artículo 33 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.



tecnológicos adecuados para asegurar

Los órganos de la administración pública que dicten reglamentos técnicos, tomarán las medidas razonables de información que estén a su alcance, para que los proyectos de reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad sean conocidos por las partes interesadas y serán remitidos al servicio nacional de notificación e información, para su publicación “. <sup>90</sup>

En este artículo nos habla sobre la difusión y publicación de las normativas técnicas que se utilizan para la evaluación de la conformidad que tienen que ser notificadas por el organismo notificador y el Consejo Nacional de la calidad así como lo realizan los organismos internacionales por medios tecnológicos y ejemplares físicos, haciendo llegar los mismos a todos los países del mundo.

Una vez que hemos dado una revisión de la ley del sistema de la calidad y sabemos que es el OAE y hace, nos damos cuenta que tenemos un gran reto de organizarla y sacarla adelante para esto necesitamos integrarla al sistema de gestión pública como lo analizamos y detectamos la necesidad en la metodología, para esto necesitamos crear un plan de organización estratégico para poder darle la forma inicial, con esta planificación podemos sacar ya una estructura organizacional para luego crear el proceso administrativo y el proceso de acreditación para luego engranarlos esto es el objeto de la investigación y mi valor agregado para beneficio de la institución.

### **5.1 Diseño de estructura organizacional del OAE.**

Para poder dar una estructura organizacional en el sector público debo tener en cuenta el direccionamiento estratégico de la institución en este caso la del Organismo de Acreditación Ecuatoriano, con una planificación acorde a la realidad de las actividades que desarrolla.

Para desarrollar la estructura organizacional partimos con desarrollar una planificación de organización estratégica con las áreas que tenía como son la de laboratorios, certificación, inspección y gestión de la calidad, pero aquí ya le proyectamos a la estructura organizacional con las áreas administrativas y

---

<sup>90</sup> Artículo 34 de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

donar hasta una restructuración posterior, así se planificación de organización estratégica ya que no cuenta con la misma, este esquema es planteado por el autor ya que existen varios esquemas de planificación pero como es una institución en creación necesitamos empezar con algo y es el esquema que planteo a continuación como mi aporte a la institución.

Hay que tomar en cuenta que existen lineamientos de planificación dictados por la Secretaria Nacional de Planificación (SENPLADES) pero estos entran una vez que la institución ya este organizada y esta se la esta trabajando en la actualidad con una proyección para el 2014.

### **5.1.1 Plan de organización estratégico.**

#### **5.1.1.1 Presentación.**

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano OAE, ha elaborado la presente planificación con el propósito de dar a conocer el sistema de gestión con el cual opera para otorgar el servicio de la Acreditación a los Organismos de Evaluación de Conformidad, basado en los requerimientos establecidos en la Norma ISO/IEC 17011 Requisito general para organismos que operan en el sistema de acreditación y en los principios de objetividad, competencia técnica, imparcialidad y transparencia.

Para promover el mejoramiento de la calidad de la vida de los ecuatorianos contribuyendo a crear confianza y por lo tanto mejoramiento del clima de negocios del país, optimizando de está manera la inversión, competitividad de la economía y logrando a través de la acreditación el reconocimiento internacional de los Organismos de Evaluación de la Conformidad que incluyen:

- Laboratorios de Ensayo.
- Laboratorios de Calibración.
- Organismos de Certificación de Sistemas de Gestión.
- Organismos de Certificación de Productos.
- Organismos de Certificación de Personas.
- Organismos de Inspección.

describe los principios, valores, visión, misión, la  
objetivos, de la estructura del OAE, los procesos  
de acreditación y procedimientos generales y operativos en los que se indica el  
sistema de gestión desarrollado, implantado y mantenido para dar confianza en su  
capacidad para otorgar en forma transparente y satisfactoria la acreditación utiliza  
los procedimientos de evaluación de la conformidad (PEC).

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano, OAE, es el ente oficial de  
acreditación, su función es otorgar el reconocimiento formal de que una entidad  
tiene la competencia técnica y la idoneidad requeridas para desempeñar una  
determinada actividad, en el campo de la evaluación de la conformidad.

#### **5.1.1.1.1 Dimensión internacional.**

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano es: Miembro Pleno de IAAC  
Inter America Acreditación Cooperación.

Miembro Asociado de ILAC International Laboratory Accreditation  
Cooperation.

El OAE es miembro activo de los Comités de Laboratorios, Certificación e  
Inspección de la Organización Regional IAAC, y participa como afiliado ILAC en  
la emisión de comentarios sobre los documentos de evaluación de la  
conformidad internacional.

Después de varios años de esfuerzo y de una lucha constante ante  
organismos nacionales e internacionales quienes estamos involucrados como  
actores del desarrollo de la organización hemos llegado a realizar esta  
planificación tomando en cuenta lo que nos antecedió, la situación actual, legal y  
política que nos permitirá actuar en la misión y visión de el Organismo de  
Acreditación Ecuatoriano.

Para desarrollarse como un organismo sólido utilizara procedimientos de  
evaluación de la conformidad, internacionales y nacionales orientados a cumplir  
con la misión, dando así resultados productivos de acreditación en laboratorios,  
inspección y certificación, que contribuirán a la razón de ser de la organización  
que es la acreditación de los organismos nacionales y capacitación de los  
evaluadores de la calidad, logrando la difusión de las actividades de evaluación  
de la conformidad.

Es el procedimiento a través del cual se confiere el reconocimiento formal de su competencia técnica de acuerdo a lineamientos internacionales a los Organismos de Evaluación de la Conformidad como Laboratorios, Organismos de Certificación y Organismos de Inspección, lo que contribuye a generar confianza en su desempeño.

La autoridad de un organismo de acreditación generalmente se deriva del gobierno.

#### 5.1.1.1.3 Utilización de la acreditación por las autoridades reguladoras del país.

AUTORIDADE REGULADORAS QUE UTILIZAN LA ACREDITACION			
ENTIDAD REGULADORA	REGISTRO	LEYES REGULADORAS	ACREDITACION USADA
CONSEJO NACIONAL DE LA CALIDAD-MNAC	Registro Oficial 333, del 12 de mayo de 2003.	Resolución MNAC 007	Acreditación de Organismos de Certificación que operan en el Ecuador.
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA	R.O S - 423 del 22 de diciembre del 2006	Ley Orgánica de la Salud	Acreditación de Laboratorios de Ensayo Sector Alimentos, para la emisión de Informes técnicos para otorgamiento del Registro Sanitario.
MINISTERIO DE MINAS Y PETRÓLEOS	Decreto 1215	Reglamento de la Dirección Nacional de Medio Ambiente.	Acreditación de Laboratorios Ambientales y Entidades de Inspección.
MINISTERIO DE AMBIENTE	Decreto 1215	Ley Unificada de Legislación Ambiental - TULAS	Acreditación de Laboratorios Ambientales y Entidades de Inspección
MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA	Acuerdo Ministerial No 302. Registro Oficial 384 del 25 de octubre del 2006	Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador.	Acreditación de Organismos de Inspección que verificarán el cumplimiento con los requisitos establecidos el cacao de exportación.
ILUSTRE MUNICIPIO DE QUITO	Resolución Administrativa No. A-0008-b	Reglamento para registro de Laboratorios de ensayos analíticos y Entidades de muestreo	Reglamento para registro de Laboratorios de ensayos analíticos y Entidades de muestreo.
LA MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL.	Notificación emitida el 16 de diciembre de 2007.	Legislación Ambiental Secundaria	Laboratorios Acreditados para la emisión de reportes de los análisis de aguas residuales, conforme a lo exigido por el Art. 73 del libro VI de texto unificado de legislación ambiental secundaria.
MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD MIC	Acuerdo Ministerial 192 del 28 de junio de 2007	Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador.	Acreditación de Organismos de Inspección que verificarán el cumplimiento con los requisitos establecidos el cacao de exportación.

Cuadro No 1 Utilización de la acreditación

Realizado por Ing. Johnn Bravo P.

El gobierno nacional con el propósito de responder a los compromisos internacionales del Ecuador y alineándose con la normativa de la Organización Mundial de Comercio-OMC ha suscrito Acuerdos Comerciales Multilaterales y tiene frentes de negociación en proceso como Tratados de Acuerdo de Libre Comercio con la finalidad de fomentar y fortalecer el comercio ecuatoriano incorporándose a la globalización que se ha convertido en la parte fundamental de las estrategias de mercado internacional, por lo que el gobierno ecuatoriano creó el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación, llamado Sistema MNAC, según el Decreto Ejecutivo 401, publicado en el Registro Oficial 87 del 30 de mayo del 2000 y ratificado por el Decreto 3497 %Texto Unificado de Legislación del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, del Título XXI.

Según el Art 367.- Organismo oficial de acreditación, de conformidad con el artículo 16, literal i) de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones, LEXI, el organismo oficial de acreditación es el MICIP, a través de la instancia administrativa interna respectiva, que a su vez se convierte en una dependencia técnica del Consejo Nacional del Sistema MNAC, cuya misión es otorgar el reconocimiento formal de que una entidad ( empresa o persona) tiene la competencia técnica y la idoneidad requeridas para desempeñar una determinada actividad, en el campo de la evaluación de la conformidad.

El MNAC es de carácter técnico, entendido como el conjunto de procesos, procedimientos y mecanismos de evaluación realizados por organismos competentes en el ámbito de la metrología, la reglamentación, la normalización, la acreditación, la certificación y las actividades relacionadas con el medio ambiente, capacitación, protección y defensa de los consumidores.

El Sistema MNAC contempla actividades de carácter voluntario y obligatorio.

Hasta el año 2006 el MNAC controlaba y realizaba el seguimiento de lo que hacía el INEN y el OAE por lo que para el año 2007 se crea la *Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad* y estipula que el organismo superior de la calidad es

d (CONCAL) que supervisara y controlara a los

- Instituto Ecuatoriano de Normalización,
- Organismo de Acreditación Ecuatoriano y
- Entidades o instituciones públicas que emiten normas, reglamentos técnicos y plan de evaluación de la conformidad.

#### **5.1.1.3 Base legal.**

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano ( OAE ) se constituye por la ley 2007-76 por el Honorable Congreso Nacional y publicado en el Registro Oficial Suplemento No 26 de fecha del día jueves 22 de Febrero del 2007 como órgano oficial en materia de acreditación y como una unidad técnica de Derecho Publico, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa: con sede en Quito y competencia a nivel nacional ; podrá establecer oficinas dentro y fuera del territorio nacional; y, se regirá conforme a los lineamientos y practicas internacionales reconocidas y por lo dispuesto en la ley de la calidad y su reglamento.

#### **5.1.1.4 Principios.**

Equidad.- Igualdad de condiciones para la transacción de bienes y servicios producidos en el país e importados.

Equivalencia.- La posibilidad de reconocimiento de reglamentos técnicos de otros países, de conformidad con prácticas y procedimientos internacionales, siempre y cuando sean convenientes para el país.

Participación.- Garantizar la participación de todos los sectores en el desarrollo y promoción de la calidad.

Excelencia.- Es obligación de las autoridades gubernamentales proporcionar estándares de calidad, eficiencia técnica, eficacia, productividad y responsabilidad social.



dad de las entidades que conforman el sistema  
fusión permanente de sus actividades.

Servicio.-No provee servicios de consultaría, diseño, implementación o mantenimiento directa o indirectamente relacionados con las actividades de acreditación... No ofrecer los servicios de Evaluación de la Conformidad que acredita.

Sistema de Gestión de Calidad.- Aplica un sistema de Acreditación a los Organismos de Evaluación de la Conformidad de forma que garantice la competencia técnica, transparencia, objetividad, imparcialidad, confidencialidad.

#### **5.1.1.5 Competencias.**

- Acreditar, en concordancia con los lineamientos internacionales, la competencia técnica de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad.
- Cumplir las funciones del organismo técnico nacional, en materia de la acreditación de la evaluación de la conformidad para todos los propósitos establecidos en las Leyes de la Republica, en tratados, acuerdos y convenios internacionales de los cuales el país es signatario.
- Ejercer la representación internacional en materia de acreditación de la evaluación de la conformidad y coordinar la suscripción de acuerdos de reconocimiento mutuo;
- Coordinar dentro del ámbito de su competencia, con otras organizaciones tanto del sector regulador como del sector privado, las actividades relacionadas con el tema de acreditación de la evaluación de la conformidad;
- Supervisar a las entidades acreditadas y determinar las condiciones técnicas bajo las cuales pueden ofrecer sus servicios a terceros.
- Promover la acreditación de la evaluación de la conformidad en todos los ámbitos científicos y tecnológicos y difundir las ventajas y utilidades de acreditación a nivel nacional; y,
- Las demás establecidas en la ley y su reglamento.



El organismo de acreditación ecuatoriano aspira ser una organización líder a nivel nacional en otorgar la acreditación, administrando valores mediante lo cual se cumpla con la misión y los objetivos, involucrando la administración de procesos a todas las áreas con su personal capacitado, proveedores y la comunidad que hacemos parte de la calidad.

**Imparcialidad.-** Igualdad de condiciones para todos los usuarios de los servicios del OAE en materia de acreditación, sin discriminación ni diferencias que puedan constituir barreras para acceder a los mismos. Esta equidad está garantizada a través de las políticas y procedimientos del Organismo de Acreditación y de su correcta aplicación, que salvaguardan la objetividad de sus operaciones.

**Competencia Técnica.-** Personal interno y externo a la organización con la suficiente pericia técnica y capacitación en los documentos normativos aplicados en los proceso de acreditación. El compromiso con su labor y la actualización permanente de sus conocimientos, garantizan un desempeño que permita lograr niveles adecuados de eficiencia y productividad en las actividades asignadas.

**Independencia.-** Todo el personal que participan en los procesos de acreditación y que pueden tener influencia sobre ellos actúan de forma objetiva y están libres de cualquier presión indebida, comercial, financiera y de otra índole que puedan comprometer su imparcialidad

**Trabajo en Equipo.-** Trabajo sinérgico de todo el personal orientado hacia el logro de los objetivos propuestos, potenciando el crecimiento individual, la buena comunicación, el respeto y el liderazgo, alcanzados gracias al compromiso de todo el personal con la excelencia.

**Transparencia.-** Desempeño de todas las tareas con total claridad, en conformidad con los procedimientos establecidos, normativas internacionales, reglamentos y leyes existentes, y demás disposiciones aplicables en materia de evaluación de la conformidad que son de conocimiento de todas las partes interesadas que participan en los procesos de acreditación, lo que permite garantizar la integridad y dar confianza en la adecuación de las decisiones tomadas. Todo el personal interno y externo que presta sus servicios al OAE se

Confidencialidad.- Acorde con las exigencias nacionales e internacionales, el OAE garantiza la confidencialidad de toda la información relacionada a los procesos de evaluación. Dispone de los medios apropiados y del compromiso de todos los involucrados para mantenerla antes, durante y después de todo proceso.

#### **5.1.1.7 Misión**

Acreditar la evaluación de la conformidad a través de un proceso transparente, independiente y con competencia técnica, en concordancia con normativas, guías internacionales, con leyes y reglamentos nacionales, de manera que genere confianza en sus operaciones para lograr el reconocimiento internacional de los organismos de evaluación de la conformidad acreditados a fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y fortalecer el clima de negocios a nivel nacional e internacional.

#### **5.1.1.8 Visión**

Seremos en el 2011 un Organismo de Acreditación de evaluación de la conformidad, consolidado como referencial de confianza en la sociedad ecuatoriana y regional, con reconocimiento internacional.

##### **5.1.1.8.1 Compromiso de la dirección**

Como responsable de la gestión de los procesos que definen la calidad de los servicios que otorga el OAE, no se escatimarán esfuerzos y se otorgarán los recursos necesarios para la consecución de los objetivos propuestos entre otros el logro del reconocimiento internacional, teniendo como propósito fundamental la satisfacción de los requerimientos de los clientes, contribuir al desarrollo del país y la participación y desarrollo personal de todos quienes laboran en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano

Trabajaremos en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que presta la institución, mediante la implantación y el mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad que garantice el cumplimiento con los requerimientos establecidos en la Norma ISO/IEC 17011 Evaluación de la

ales para los organismos de acreditación que  
smos de evaluación de la conformidad.

#### **5.1.1.9 Política de calidad.**

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano, en su condición de único organismo de acreditación Oficial, define en su Sistema de Gestión de la Calidad la siguiente Política de la Calidad:

-Aplicar un sistema de Acreditación a los Organismos de Evaluación de la Conformidad de forma que garantice la competencia técnica, transparencia, objetividad, imparcialidad, confidencialidad sin discriminación, conforme a la normativa nacional, regional e internacional, criterios y procedimientos de acreditación establecidos por el OAE

-Asegurar la implantación y el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad del OAE que permita dar confianza en su capacidad para otorgar en forma satisfactoria y la transparente el servicio de acreditación.

-Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, a través de un servicio eficiente de la acreditación.

-Difundir la información relacionada con las actividades de la acreditación, guardando los principios de confidencialidad.

-Interactuar con los organismos regionales e internacionales, buscando la cooperación técnica, intercambio de experiencias y el reconocimiento mutuo de las actividades de la acreditación.

-Promover la competencia del personal comprometido con las actividades de la acreditación, fortaleciendo su calificación y mejora continúa.

#### **5.1.1.10 Estrategia**

Difundir la planificación estratégica y el estatuto orgánico por procesos para concienciar a todos los funcionarios el compromiso con la organización en la práctica de la cultura y clima organizacional con el propósito de trabajar en forma planificada y organizada, con personal calificado y evaluado para poder ejecutar planes operativos anuales y lograr la consecución de los objetivos estratégicos.

umentar la confianza, que la sociedad tiene de la información que proporcionan los OEC (laboratorios de ensayo, Calibración, Organismos de Inspección, Certificación, entre otros) tanto nacional como internacionalmente.

#### **5.1.1.12 Objetivos Estratégicos.**

- Acreditar a organismos de laboratorios, inspección y certificación.
- Capacitar a evaluadores como apoyo a un proceso de acreditación transparente.
- Fortalecimiento organizacional con el estatuto orgánico por procesos.
- Consolidar la Acreditación.
- Trabajar Planificadamente y fortalecer la Organización.
- Difundir las actividades de evaluación de la conformidad.

#### **5.1.1.13 Áreas de Gestión.**

##### **Dirección General**

##### **Política**

Por medio del estatuto orgánico por procesos desarrollar un sistema de gestión integral, fortaleciendo el desarrollo organizacional con personal capacitado, altamente competitivo en la rotación de funciones y con responsabilidad de la producción del proceso.

##### **Objetivos**

Implementar una nueva estructura organizacional para fortalecer los procesos productivos de laboratorios, inspección y certificación en la acreditación de la evaluación de la no conformidad.

Crear e implementar los planes operativos de cada área, estableciendo un sistema de control, evaluación y seguimiento en forma continua para ver el cumplimiento de cada área.

Elaborar y Proyectar la planificación estratégica para abrir las regionales en el resto del país de acuerdo a lo que la ley le permite.

co por procesos con el personal que cuenta el  
a nueva estructura.

Organizar y mejorar los procesos de acreditación y administrativos para un mejor servicio al cliente.

Crear e implementar la unidad ejecutora con las Coordinaciones de SENRES y MEF para dar viabilidad a los trámites administrativos financieros.

Otorgar los nombramientos al personal que labora en el OAE e insertarlos en los beneficios del IESS.

Crear el proyecto de elaboración del estatuto orgánico por procesos para cumplir con las normas técnicas de SENRES y poder obtener los recursos económicos del MEF.

Funcionar en forma autónoma e independiente de acuerdo a lo que manifiesta la ley de la calidad.

## **Área de Planificación**

### **Política**

Asesorar, coordinar y realizar la planificación técnica de la calidad, operativa y estratégica, que encamine y guíe eficientemente a la gestión de la organización con la finalidad de alcanzar una consolidación como organismo de acreditación.

### **Objetivos**

- Elaborar los instrumentos para la planificación estratégica y técnica.
- Diseñar y ejecutar el plan estratégico y el plan operativo.
- Diseñar el plan general técnico de acreditación de la evaluación de la no conformidad.
- Planificar la auto-evaluación de los planes, proyectos y programas técnicos que realiza el OAE.
- Planificar la auto-evaluación del OAE.
- Coordinar la evaluación externa

Asesorar a la alta dirección, coordinar procesos y procedimientos legales, elaborando proyectos de reglamentos para el desarrollo de la organización controlando aspectos de carácter jurídico que tengan relación con la conducción del OAE.

### **Objetivos**

- Legalizar los trámites del OAE para que pueda desarrollar sus actividades.
- Elaborar y Revisar las normas y reglamentos, proyectos, acuerdos y resoluciones que rigen a la organización.
- Elaborar el Proyecto de reglamento interno de recursos humanos.
- Elaborar el proyecto de reglamento de contrataciones, compras o adquisiciones del área administrativa y financiera.
- Realizar instrumentos jurídicos vinculados al OAE.

### **Área Comunicación Social**

#### **Política**

Establecer vínculos institucionales, sugerir, organizar y ejecutar los eventos sociales de la organización, difundir los diferentes cursos que realiza el OAE, como también captar a nuestros clientes e informar y recibir documentación.

#### **Objetivo**

- Realizar un plan de marketing y difundir todos los cursos de evaluación de la no conformidad.
- Invitaciones para participar de los cursos de capacitación orientados a los evaluadores.
- Agenda de las relaciones públicas y actos protocolarios
- Crear la cartelera informativa del OAE.

- Elaborar el proyecto para crear un archivo magnético de audio y video para las evaluaciones que realizan los técnicos del OAE.

## **Gestión Administrativa**

### **Política**

Crear los procesos administrativos que permitan desarrollar las actividades del OAE en una forma eficiente, brindando el apoyo logístico a todos los departamentos, mediante el control de los recursos económicos, materiales y de personal.

### **Objetivos**

- Crear e implantar los procesos administrativos de recursos humanos, compras, adquisiciones y contrataciones, mantenimientos y optimizar el gasto de la organización.
- Implementar la administración por procesos.
- Hacer el llamamiento de proveedores y crear la lista actualizada de los mismos.
- Realizar el POA departamental
- Aplicar, ejecutar y evaluar el cumplimiento de las políticas del OAE de administración de recursos humanos, expedidas por la SENRES y que dicta la LOSCCA y su reglamento.
- Administrar el sistema de remuneraciones del OAE.
- Planificar y administrar el sistema de evaluación del desempeño del personal.
- Desarrollar el proceso de reclutamiento de personal.
- Elaborar el inventario Institucional de recursos humanos y calendario anual de vacaciones.
- Inventario de activos fijos y suministros



Administrar los recursos financieros necesarios para el cumplimiento del plan operativo anual y la planificación estratégica del organismo de acreditación.

### **Objetivo**

- Solicitar los recursos económicos al MEF para funcionar en forma autónoma para que se cree la unidad ejecutora.
- Fortalecer las actividades de autogestión que garanticen un crecimiento del ingreso de los recursos económicos para las actividades de la institución.
- Programar y ejecutar una proforma presupuestaria que permita el financiamiento de los proyectos, programas y actividades del plan operativo y la planificación estratégica.
- Realizar el proyecto para el reglamento de autogestión.

### **Gestión de la Calidad**

#### **Política**

Establecer una estructura y operación del sistema de Gestión de la Calidad del OAE, aplicando los requisitos de la NTE ISO/IEC 17 011 ~~de~~ evaluación de la conformidad . Requisitos generales para los organismos de acreditación que realizan la acreditación de organismos de evaluación de la conformidad, para proveer confianza en sus acreditaciones tanto a los clientes, como al sector reglamentario, autoridades reguladoras y a sus pares internacionales

#### **Objetivos**

- Describir los fundamentos del sistema de gestión de la calidad del OAE
- Implantar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad, para lograr resultados
- Determinar procesos y responsabilidades
- Aplicar medidas para la eficacia y eficiencia de cada proceso
- Establecer y aplicar procesos para la mejora continua del Sistema

## Gestión de Evaluadores

### Política

Disponer de evaluadores calificados, mediante la capacitación permanentemente para realizar las evaluaciones de los Organismos de Evaluación de la Conformidad - OEC

### Objetivos

- Atender a las áreas del OAE con los evaluadores / expertos técnicos para la Formación Del equipo auditor previo a las evaluaciones o testificaciones.
- Realizar el seguimiento de los evaluadores.
- Capacitar de manera permanente a los evaluadores del OAE y a los que se encuentran en proceso de calificación.

### Área de laboratorios

#### Política

El Área de Laboratorios de Ensayo y de Calibración del OAE tiene por objeto la Acreditación de este tipo de laboratorios, lo cual se constituye en el instrumento para generar confianza de parte de sus clientes respecto a las actividades de ensayo o calibración, para cumplir con este cometido se ha adquirido los siguientes compromisos:

#### Objetivos

- Mejorar continuamente la eficiencia de las operaciones, tomando en cuenta los requisitos relacionados con todas las parte interesadas (Gobierno central, entidades regulatorias, organismos de evaluación de la conformidad, empresas, público en general).
- Mantener y mejorar el Sistema de Gestión cumpliendo con las normas ISO 17011, los lineamientos internacionales de ILAC e IAAC y la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

estros procesos y servicios, con el compromiso  
s de las herramientas y el entrenamiento  
necesario.

- Constituirse, mediante la acreditación confiable y eficiente de laboratorios de calibración y de ensayo, en uno de los sustentos del OAE para que éste alcance el reconocimiento internacional.

- Acreditar confiable y eficientemente a los laboratorios de ensayo y de calibración que soliciten la acreditación y que cumplan con los requisitos exigidos para conseguirla.

- Contar con el soporte necesario, en cuanto a conocimiento y documentación, para el proceso de acreditación de laboratorios de ensayo y de calibración.

- Conseguir la mayor difusión a nivel nacional del tema de acreditación y de los conocimientos que a ella conciernen.

- Contar con los recursos humanos calificados suficientes para la evaluación de los laboratorios de calibración y ensayo, previa a la acreditación.

### **Área de inspección**

#### **Política**

a) Implantar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad adecuado a lo establecido por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano-OAE que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, basándose en los requisitos de la norma NTE INEN ISO/ IEC 17011.

b) Llevar a cabo las actividades de acreditación para el Área de Inspección a nivel nacional, garantizando el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias, aplicables al servicio que brinda el OAE en el tema de Inspección.

c) Promover la mejora continua como un principio fundamental aplicable a todos los procesos del Área de Inspección.

d) Generar un compromiso al personal del Área de Inspección, que permita mantener activo el Sistema de Gestión de la Calidad.

El sistema de Calidad debe basarse en la prevención de no conformidades que proporcione a los clientes un servicio de calidad

f) El Área de Inspección tiene la responsabilidad de mantener informada a la Dirección General sobre cualquier situación real o potencial que afecte al sistema de Calidad.

### **Objetivos**

- Implementar el proceso de acreditación para el Área de Inspección bajo los lineamientos de la norma NTE INEN ISO/ IEC 17020, con miras a brindar servicios de acreditación a nivel Nacional.
- Brindar el servicio de acreditación a Organismos de Inspección mediante el Evaluaciones de cumplimiento siguiendo procedimientos y documentos internos del OAE basados en lineamientos internacionales y de acuerdo a la norma NTE INEN ISO/IEC 17020 y al alcance de acreditación solicitado.
- Trabajar en el mejoramiento continuo del sistema de gestión del OAE y de los procesos del Área de Inspección, buscando satisfacer las expectativas de las partes interesadas y el manteniendo y cumplimiento de los requisitos internacionales que nos aplican.
- Contar con personal técnico de Área de Inspección y expertos/ evaluadores con competencia técnica en el Área, para satisfacer la demanda de los clientes y Autoridades Competentes.
- Difundir y fomentar el conocimiento y comprensión de los requisitos de acreditación en el Área de Inspección a las partes interesadas.

### **Área de Certificación**

#### **Política**

Desempeñar las funciones técnicas y administrativas necesarias para la evaluación y acreditación de Organismos de Certificación en conformidad con los lineamientos emitidos por la Norma NTE INEN ISO/IEC 17011, IAF, IAAC y en la Ley del sistema Ecuatoriano de la Calidad, procurando alcanzar la excelencia en la prestación de nuestro servicio.

estros procesos, para lograr la satisfacción y  
es interesadas, especialmente el mercado de  
servicios de certificación y la sociedad en general, y a contribuir al  
reconocimiento internacional del OAE como entidad competente y confiable  
capaz de firmar acuerdos de reconocimiento mutuo con otros organismos de  
acreditación.

### **Objetivos**

- Evaluar Organismos de Certificación de Sistemas de Gestión, Organismos de Certificación de Productos y Organismos de Certificación de Personas de acuerdo a los requerimientos establecidos en los Procedimientos de Acreditación del OAE y al alcance de acreditación solicitado.

- Trabajar en el mejoramiento continuo del sistema de gestión y de los procesos del Área de Certificación, buscando satisfacer las expectativas de las partes interesadas y manteniendo el cumplimiento de los requisitos internacionales que nos aplican.

- Capacitar al personal técnico de Área de Certificación y evaluadores en nuevas actividades de acreditación para satisfacer la demanda de los clientes y Autoridades Competentes.

- Difundir y fomentar el conocimiento y comprensión de los requisitos de acreditación de los Organismos de Certificación a las partes interesadas.

Con este esquema se puede identificar una estructura de operaciones y funcionamiento del Organismo de Acreditación Ecuatoriano, en donde se puede verificar las responsabilidades que tiene cada una de las áreas, e identificamos lo primordial de una empresa, organización o instituciones que es saber a donde va por medio del direccionamiento estratégico como lo vemos en la grafica 13.



Grafico No 13 Direccionamiento Estratégico.

Elaborado por. Ing Johnn Bravo P.

En base a esta planificación puedo diseñar y fijar ya una estructura del Organismo de Acreditación Ecuatoriano, tomando en cuenta la normativa técnica de la administración científica y la normativa técnica del sector publico que la emite la SENRES.

“ Así en el artículo 13 Diseño de la Estructura Orgánica de la Norma Técnica de Diseño Institucional emitida por la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico, promulgada en el registro Oficial No.251 de 17 de abril del 2006, manifiesta que para el diseño de estructura orgánica se deben considerar y analizar los siguientes componentes:

- Unidades administrativas;
- Niveles jerárquicos;
- Líneas de autoridad y responsabilidad;y,
- Organigrama estructural.

### 5.1.2 Unidades administrativas

Una estructura organizacional puede estar conformada por direcciones y departamentos a los cuales se denominaran unidades administrativas.



estructuración de las unidades administrativas de la organización, basadas en la misión, visión y productos institucionales; por lo tanto, estas unidades deben estar claramente definidas y justificadas mediante informes técnicos, los mismos que deberán reflejar la optimización del funcionamiento de la organización así como de sus procesos internos.

Determinado el portafolio de productos y la cadena de valor institucional se debe proceder a:

- Identificar las unidades administrativas, considerando su interrelacionamiento con toda la organización; es decir, fundamentando su estructuración en la misión o propósito duradero que va a cumplir dentro de la organización y que la distingue de las demás y en la generación de productos que fortalezcan la gestión institucional;
- Considerar que para la estructuración de los niveles de apoyo y asesora, se tomaran los insumos establecidos en la estandarización de los productos básicos, que permitirán objetivamente estructurar las unidades administrativas de conformidad con las necesidades técnicas de la institución. Para ello se deben considerar los principios de racionalidad y consistencia del tama; o optimo de las organizaciones, generando estructuras livianas y flexibles que viabilicen el desarrollo eficiente y eficaz de la gestión publica; y,
- Identificación del nombre de la unidad administrativa, para lo cual se debe considerar denominaciones que surgieran y guarden coherencia con los productos generados dentro de ella.

#### **5.1.2 Niveles jerárquicos.**

La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización, para garantizar la realización de sus productos y en consecuencia, el alcance de sus objetivos.

En este sentido, se consideran cuatro niveles jerárquicos:

- Directivo
- Asesor



**Directivo.-** es el encargado de direccionar a la organización para el cumplimiento de su misión.

**Asesor.-** Es el encargado de proporcionar asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.

**Apoyo.-** Es el encargado de proporcionar apoyo administrativo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y permitiéndole alcanzar sus objetivos.

**Operativo.-** es el encargado de la ejecución de los productos que están directamente relacionados con el cliente externo.

De conformidad a la misión de cada una de las unidades administrativas se procede a clasificarlas quedando establecido de la siguiente manera:


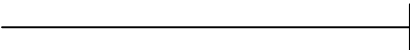

NIVELES ORGANIZACIONALES	UNIDADES ADMINISTRATIVAS
Directivo	Directorios;y/o Despacho de la primera y segunda autoridad de las instituciones publicas
Asesor	Auditoria Interna Asesoría Jurídica Planificación Comunicación Social
Apoyo	Administración de recursos humanos Gestión Financiera Gestión Tecnológica Gestión Administrativa Secretaria General
Operativo	Se identificaran de acuerdo a la misión y a los objetivos institucionales

Cuadro No 2 Niveles Organizacionales-Tomado de la Norma técnica de diseño institucional de SENRES.

## Responsabilidad.

Es el canal formal que define la autoridad y responsabilidad desde el más alto nivel hasta la base de la organización y viceversa; es el nexo entre todas las posiciones o niveles organizacionales.

Para ello se especificara claramente la interrelación que existe entre las personas, unidades y la organización, indicando la dependencia, responsabilidad y dirección que se debe seguir ininterrumpidamente de forma vertical u horizontal dentro de la organización.

SIMBOLOGIA	DESCRIPCION
	Línea de dependencia y responsabilidad
	Línea de asesoría
	Línea de apoyo

Cuadro No 3 Simbología de líneas de autoridad.

Tomado de la norma técnica de diseño institucional de SENRES.

### 5.1.5 Organigrama estructural.

Es la representación grafica de la estructura organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización <sup>91</sup>.

Con lo que describe este articulo 13 sobre el diseño de la estructura orgánica de las instituciones del estado ya puedo dar un diseño de la institución sin antes mencionar que existen en la administración científica mas niveles jerárquicos que vamos a utilizar uno de ellos es el descentralizado que surte efecto cuando existen sucursales en otra ciudad, región o provincia o a su vez como bien lo manifestaba la ley en el exterior.

<sup>91</sup> Artículo 13 de la norma técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos, texto promulgado en el registro Oficial No 251 del 17 de abril del 2006 por la SENRES.

de la estructura del Organismo de Acreditación tenían una claridad de lo que querían ser, y no tenían muy claro a que organismo pertenecían, ya que todos sus recursos eran manejados por el Ministerio de Industrias y competitividad y eran regidos por el MNAC que hoy se llama Consejo Nacional de la Calidad quien dicta las políticas de calidad y acreditación, no cuenta con una planificación estratégica para que pueda tener un direccionamiento estratégico, por eso es su desorganización y falta de un proceso administrativo, como se ve en sus estructuras iniciales que no cumple con los lineamientos de SENRES y de la administración científica como se ve en la grafica 14.

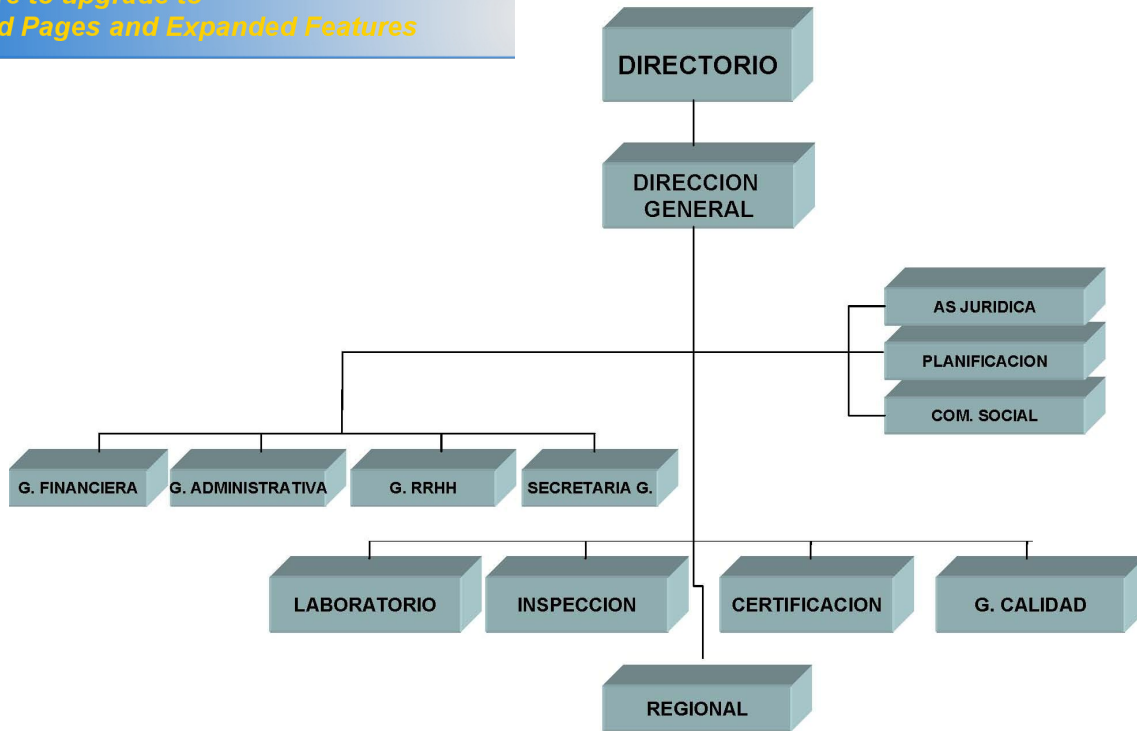


Grafica No 14 Estructura inicial del OAE

Realizada por Ing Johnn Bravo P.

En la grafica 15 podemos observar que la estructura propuesta cumple con los lineamientos de la administración científica y los estipulados por la SENRES.

ESTRUCTURAL POR NIVELES JERARQUICOS OAE



Realizado por Ing Johnn Bravo P

Grafico No 15 Orgánico estructural por niveles jerárquicos del OAE

Estructura realizada y propuesta por el autor.

En esta estructura propuesta podemos observar claramente los niveles jerárquicos pero, para desarrollar el diseño de los procesos tenemos que establecer una estructura acorde a los procesos gobernantes, habilitantes y agregadores de valor, e identificar la cadena de valor y crear los mapas de procesos para obtener los productos primarios y secundarios para luego tener la estructura de puestos o distributivo mediante un orgánico posicional. Luego de esto puedo ya fijar una propuesta de diseño de proceso.

PROCESOS GOBERNANTES

ESTRUCTURA POR PROCESOS OAE



PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

Realizado por Ing Johnn Bravo P

Grafico No 16 Orgánico estructural por procesos del OAE.  
Estructura realizada y propuesta por el autor.

CADENA DE VALOR PARA EL ORGANISMO DE ACREDITACION ECUATORIANO



Realizado por Ing Johnn Bravo P

Grafico No 17 Cadena de valor del OAE  
Grafico realizada y propuesta por el autor



Realizado por Ing Johnn Bravo P

Grafico No 18 Mapa de procesos del OAE

Grafico realizado y propuesto por el autor

### 3.2 Diseño del proceso de acreditación

La acreditación se define como el proceso mediante el cual un organismo autorizado realiza la atestación de tercera parte de la competencia de los Organismos de Evaluación de la Conformidad-OEC. En la sociedad actual se requiere a menudo establecer objetivamente la conformidad de los productos (incluidos servicios) con requisitos especificados. Los OEC pueden establecer objetivamente dicho cumplimiento. Estos OEC desarrollan actividades de evaluación de la conformidad que incluyen la certificación, la inspección, el ensayo/prueba y la calibración.

La evaluación de la conformidad significa verificar si los productos, servicios, materiales, procesos, sistemas y personal cumplen con los requerimientos establecidos en normas, reglamentos técnicos u otras especificaciones. La evaluación de la conformidad beneficia a los productores, proveedores de servicios, usuarios, consumidores, autoridades gubernamentales y apoya su desarrollo sostenible.

La conformidad, y la evaluación basada en, normas internacionales, da confianza facilita el acceso al mercado mundial.

ación se realiza mediante evaluaciones los OEC con el objetivo de confirmar y dar confianza al comprador, legislador, y facilitar el comercio internacional.

Es importante para el comprador, el ente regulador y el público saber que estos OEC son competentes para desempeñar sus tareas. Por esa razón existe una creciente demanda de verificación imparcial de su competencia. Dicha verificación la realizan organismos de acreditación con autoridad, los cuales son imparciales con respecto a los OEC y a sus clientes y operan generalmente de manera no lucrativa con respecto a la distribución de ganancias

En el sector reglamentario, las autoridades gubernamentales implementan leyes que cubren la aprobación de productos (incluidos los servicios) por razones de seguridad, salud, protección ambiental, prevención de fraudes o lealtad comercial.

Los organismos de acreditación evalúan la competencia de los OEC. Facilitan el comercio promoviendo la aceptación global de los resultados de evaluación de la conformidad de los OEC acreditados. A nivel internacional se han creado mecanismos de evaluación entre los organismos de acreditación pares en el ámbito regional e internacional, a través de los cuales se asegura que los organismos de acreditación funcionan de acuerdo con la normativa Internacional. Aquellos que hayan aprobado dicha evaluación pueden ser miembros de Acuerdos de Reconocimiento Mutuo.

El campo de acción del organismo de acreditación es muy amplio a nivel regional como internacional así en la





Grafico No. 19 Campo de acción de un Organismo de Acreditación.

Sacado y adaptado de la revista OAA No 01, Organismo de Acreditación Argentino P08 febrero del 2006

El OAE es miembro de los tres organismos internacionales que participan en la evaluación de la conformidad como se puede apreciar en la grafica.

## DIMENSIÓN INTERNACIONAL DEL OAE



Participa en ISO CASCO: Comité ÍSO Evaluación de la ConformidadÎ en

Grafico No. 20 Dimensión Internacional del OAE-

Logos de las asociaciones de acreditación bajados del Internet.

Así el proceso de acreditación puede ser en dos formas:

Organismo de Acreditación Ecuatoriano a los OEC,  
b) El que se realizan al Organismo de Acreditación Ecuatoriano que se  
llama la Evaluación Par.

Para acreditar se debe desarrollar los procesos en las tres áreas principales como son el área de laboratorios, certificación e inspección, para el desarrollo de estos procesos hay que tomar en cuenta la normativa técnica internacional y la básica que es la 17011 que nos dan normas generales.

En cada uno de estos procesos se ha creado un procedimiento de área pero no todos cumplían con las tres etapas principales de la acreditación, aquí es donde nace mi propuesta con la elaboración del flujo del proceso y la elaboración del procedimiento de acreditación en una forma estandarizada que junta a las tres áreas que están involucradas en la acreditación, cumplen una misma función pero su misión es diferente como lo pudimos apreciar en la planificación de organización estratégica, cada área tiene una misión, que consolidándolas nos da la institucional.

También puedo manifestar que la acreditación aparte de ser la atestación hacia un tercero, también puedo decir que la autoridad de un organismo de acreditación generalmente se deriva del gobierno, cumpliendo las normas internacionales y la normativa nacional.

La acreditación es la herramienta establecida a escala internacional para generar confianza sobre la actuación de un tipo determinado de organizaciones que se denominan de manera general Organismos de Evaluación de la Conformidad y que abarca a los Laboratorios de ensayo, Laboratorios de Calibración, Organismos de certificación, Organismos de Inspección.

El sistema de acreditación del Organismo de Acreditación, OAE, ofrece a todos los OEC interesados en la acreditación, un procedimiento donde están definidos los requisitos de que deben cumplir los OEC para su acreditación.



## acreditación.

Para solicitar la acreditación el organismo de evaluación de la conformidad, OEC, debe tener experiencia en la realización de las actividades para las que solicita la acreditación, conocer y cumplir los criterios de acreditación que le son aplicables y cumplir los siguientes requisitos generales para iniciar el proceso:

- Ser una entidad legalmente identificable, con personería jurídica.
- Tener implementado un sistema de gestión de la calidad en su organización, de acuerdo a la norma internacional requerida.
- Contar con un personal competente para el desarrollo de la actividad.
- Poseer una infraestructura según el alcance de su operación.
- Cumplir los requisitos establecidos por el organismo de acreditación OAE.

La evaluación de la competencia técnica se lleva a cabo mediante el estudio de la documentación y evaluación ~~in situ~~. Los resultados de la evaluación se reportan en un informe y con la respuesta aportada por el solicitante la Comisión de Acreditación toma una decisión. Si es positiva se emite el certificado de acreditación.

### 5.2.2 Etapas del proceso de acreditación.

Como podemos observar el grafico No 21 el proceso cumple con la normativa vigente de acuerdo a los standards internacionales y se cumple en tres etapas primordiales que las describo a continuación, hay que tomar en cuenta que la normativa internacional se actualiza cada año y puede ser que para el próximo año o este mismo año ya sean cuatro etapas de acreditación.

La primera etapa denominamos la solicitud de acreditación en donde analizamos el alcance de la acreditación es decir hasta donde llega la acreditación o en su forma total o parcial, y la aceptación y revisión de la solicitud es decir si el Organismo de Acreditación Ecuatoriano acepta la solicitud y la revisa que cumpla con toda la documentación requerida.

En la segunda etapa la denominamos evaluación del Organismo de evaluación de la conformidad, aquí designamos al equipo evaluador del banco de evaluadores que tiene el organismo de acreditación ecuatoriano, se estudia la

ta, se realiza la evaluación in situ, es decir en las operaciones el OEC, el equipo evaluador realiza el informe final, y el organismo de acreditación comunica la respuesta al solicitante de la acreditación.

A la tercera etapa la denominamos decisión de la acreditación, en donde se aprueba la acreditación, se emite la correspondiente certificación de acreditación y la vigencia de la misma que es de cuatro años ininterrumpida al menos que el OEC caiga en una de la penalidades para que sea suspendida.

### **5.2.2.1 Primera etapa. Solicitud.**

#### **Solicitud de la Acreditación.**

El ingreso de la solicitud de acreditación es la primera etapa del proceso de acreditación.

A través de la Página Web: [www.oae.gov.ec](http://www.oae.gov.ec), se selecciona el área que necesita acreditar y complete la solicitud de acreditación correspondiente, envíelo al OAE adjuntando la documentación requerida, No se acepta el ingreso de la solicitud de acreditación sin la documentación requerida, considerada indispensable para conocer las características de su organización.

El pago de la tarifa vigente de ~~%apertura de expediente+~~ será condición necesaria para poder iniciar el proceso de acreditación.

Toda información proporcionada por el solicitante, será administrada en forma CONFIDENCIAL.

#### **Alcance de Acreditación.**

El Alcance de acreditación en la solicitud de acreditación debe estar definido de forma clara, precisa y sin ambigüedades.

Las instrucciones para la definición del Alcance de Acreditación están incluidas en el formulario de solicitud de acreditación.

#### **Aceptación y revisión de la Solicitud.**

Una vez ingresada la solicitud de acreditación, el OAE revisará que la documentación suministrada está conforme el sector y campo, que la documentación es completa y adecuada y que el OAE está capacitado para

no se verificará que el alcance para el cual se  
fue originalmente definido.

Si la documentación es completa y adecuada se acusará recibo de la misma y emitirá el registro de ingreso de solicitud de acreditación respectivo, con el número de expediente.

Si la documentación no estuviera completa o adecuada el solicitante debe completarla antes de continuar con el Proceso de Acreditación para emitir el registro con el número de expediente respectivo.

Pueden llevarse a cabo Pre-evaluaciones cuando el OEC postulante solicite a través del formato Solicitud de Acreditación.

Una vez cumplido con todo lo referente al ingreso de documentación, se envía con suficiente anticipación (mínimo 8 días antes de la fecha de evaluación propuesta) al solicitante para su aceptación la siguiente información:

- Designación de Evaluadores y
- Pro forma estimada de los costos del proceso de acreditación de acuerdo a lo establecido en las tarifas vigentes.

#### **5.2.2.2 Segunda etapa. Evaluación.**

##### **Designación del Equipo Evaluador.**

El OAE designará del registro de sus evaluadores calificados de acuerdo al alcance, los miembros del equipo evaluador que llevarán a cabo la evaluación in situ y las visitas de testificación, considerando la competencia técnica requerida del equipo así como la inexistencia de conflictos de interés.

El número de integrantes del equipo evaluador y días de evaluación estará en función del alcance de la acreditación solicitado, pero contará en todos los casos con un evaluador líder, responsable final de la evaluación y de evaluadores y/o expertos como sean necesarios.

##### **Estudio de la documentación.**

Se realizará una evaluación documental por parte del equipo evaluador asignado para determinar la adecuación de los procedimientos técnicos al

itado. Se emitirá un informe de Revisión

Si el resultado de dicho estudio documental es satisfactorio se dará curso a la evaluación. En caso contrario se comunicará mediante Informe de Revisión Documental a la entidad para que resuelva los problemas detectados y una vez que estos sean solventados se continuara con el proceso de acreditación.

### **Evaluación in situ.**

Si el estudio de la revisión documental es satisfactorio, se continuará con el proceso de acreditación, fijándose la fecha con el OEC, para que el equipo evaluador designado realice la evaluación in situ cuyo objeto es evaluar la competencia y el cumplimiento de los criterios de acreditación.

El Equipo Evaluador en coordinación con el Responsable del Área del OAE, elabora el Plan de Evaluación que incluye: fechas de la evaluación, documentos de referencia, testificaciones a realizarse, asignación de tareas a cada miembro del equipo evaluador y el cronograma.

La evaluación in situ contempla:

- Reunión inicial: entre los representantes del organismo evaluado y el equipo evaluador, se confirmará el plan de la evaluación, alcance y se indicará la sistemática a seguir.

- Desarrollo de la evaluación: se procederá a la testificación del funcionamiento del OEC e investigación del cumplimiento de los requisitos de acreditación para los requisitos de gestión como los técnicos.

- Reunión final: entre el equipo evaluador y representantes del OEC evaluado, con la finalidad de presentar a los responsables del OEC el informe preliminar de evaluación.

### **Informe Final del equipo evaluador.**

El equipo evaluador, en un plazo no superior a 15 días calendario desde la finalización de la evaluación in situ, presentará al OAE el Informe Final con los resultados e información recopilada durante la misma que será enviado al laboratorio para su conocimiento.



En evaluaciones iniciales, en un plazo no mayor a seis meses calendario a partir de la recepción del Informe Preliminar de Evaluación, el OEC deberá a solucionar las no conformidades detectadas en la evaluación in situ, y comunicar al OAE las acciones tomadas y las evidencias que demuestren que los problemas detectados han recibido el tratamiento adecuado para su resolución y enviar la información que justifique el cierre de los hallazgos.

Esta información será estudiada por el equipo evaluador para determinar si las acciones propuestas y las evidencias presentadas aportan la suficiente confianza de que los problemas detectados han sido adecuadamente solucionados

En un plazo no mayor a 15 días calendario, el evaluador líder, con la aprobación del Representante del Área debe elaborar el correspondiente Informe para la Comisión de Acreditación.

### **5.2.2.3 Tercera etapa. Decisión de la acreditación**

#### **Proceso inicial**

- Otorgar la acreditación.
- Determinar las actividades de evaluación complementarias.
- Aumentar la frecuencia de las evaluaciones de vigilancia.
- Elevar la propuesta denegatoria de otorgar la acreditación al Directorio del OAE a través de la Dirección General.

En caso de disconformidad con la decisión, podrá dirigirse por escrito al Directorio del OAE a través de la Dirección General, en el plazo de un mes desde la recepción de la notificación, en el que formulará cuantas alegaciones tenga por oportunas.

#### **Certificado de acreditación.**

Tras una decisión favorable, y una vez que el laboratorio haya abonado los costos correspondientes, el OAE emitirá un Certificado de Acreditación, firmado por la Dirección General de Acreditación del OAE.

En dicho Certificado se expresará específicamente lo siguiente:

OAE.

- El nombre del OEC y el número de acreditación concedida.
- El alcance de la acreditación.
- La fecha de entrada en vigencia de la acreditación y referencia a la vigencia.
- Declaración de la conformidad y una referencia a la(s) norma(s) u otros documentos normativos, incluida la edición o revisión, utilizados para la evaluación de la organización.

Una vez acreditado, el organismo tiene el derecho a hacer uso del símbolo OAE o referencia a la condición de acreditado en los requisitos establecidos en el documento OAE CR GA04 Í Criterios generales para la utilización del símbolo de acreditación OAE y referencia a la condición de acreditado+.

### **Vigencia de la acreditación.**

El certificado se lo considerará vigente siempre y cuando el OEC acreditado continúe cumpliendo los criterios establecidos por el OAE, y las obligaciones resultantes de su acreditación la vigencia de la acreditación es de cuatro años. Después de otorgar la acreditación, se desarrollaran actividades de:

- Evaluaciones de Vigilancia.
- Evaluaciones de Seguimiento.
- Evaluación de re-evaluación.
- Evaluaciones Extraordinarias.

### **Evaluaciones de Vigilancia.**

Una vez que ha sido acreditado el organismo, el OAE debe realizar evaluaciones de vigilancia periódicas a fin de asegurar el cumplimiento permanente con los requisitos establecidos en el certificado de acreditación.

### **Evaluaciones de Seguimiento.**

Cuando en las Acciones Correctivas implementadas por el OEC para resolver las no conformidades, existan aspectos que a juicio del Área Técnica del OAE o de la Comisión de Acreditación comprometan la competencia técnica

dequiera evidenciar la implantación eficaz de las de una Evaluación de Seguimiento.

### **Re-evaluación.**

Transcurridos como máximo 4 años desde la fecha inicial de acreditación el OAE debe reevaluar la competencia del OEC y que el sistema implantado sigue siendo eficaz, realizando una evaluación equivalente a la inicial. La siguiente evaluación de re-evaluación del OEC se programará en un plazo no superior a 5 años desde la anterior.

### **Evaluaciones Extraordinarias.**

El OAE podrá determinar la necesidad de realizar evaluaciones extraordinarias como resultado de quejas o si el análisis de un reclamo o de cualquier otra información pone en cuestionamiento el cumplimiento por parte del OEC acreditado las exigencias establecidas en su acreditación, o en caso de modificaciones importantes: del personal, cambios de instalaciones, cambios en la organización interna, mal uso del símbolo del OAE. Se considerarán también evaluaciones extraordinarias a las que se llevan a cabo tras un periodo de suspensión temporal de la acreditación.

### **Decisión sobre el mantenimiento de la acreditación.**

La Comisión de Acreditación analizará la información recogida durante el proceso de evaluación de vigilancia y la respuesta del solicitante y basándose en ello adoptará una de estas decisiones.

- Mantener la acreditación.
- Aplazar la decisión si las desviaciones encontradas o las acciones correctivas propuestas por el OEC no dan confianza en el cumplimiento de los requisitos de acreditación.
- Modificar el alcance de acreditación.
- según proceda, amonestar, suspender o proponer el retiro de la acreditación.

### **Suspensión temporal de la acreditación.**

Los organismos acreditados pueden en cualquier momento, solicitar una

de la totalidad o parte del alcance de la  
boral voluntaria supone la prohibición, mientras  
dure la suspensión, de hacer uso del símbolo OAE o referencia a la condición de  
acreditado.

Las suspensiones temporales voluntarias son acordadas por la Comisión  
de Acreditación y serán hechas públicas en la página Web del OAE,  
comunicados oficialmente a las autoridades reguladoras haciendo, en cualquier  
caso, mención expresa de su carácter voluntario.

### **Ampliación y reducción del alcance de una acreditación.**

Se considera ampliación del alcance de una acreditación previamente  
otorgada, a la incorporación de nuevos campos de competencia.

Cuando un organismo acreditado por el OAE necesite incorporar nuevos  
campos de competencias en su Alcance de Acreditación debe solicitar la  
ampliación de su alcance y para ello debe utilizar los formularios  
correspondientes, en los que se deberán detallar la ampliación solicitada. Se  
aplicará los procedimientos del área involucrada. en función del volumen y  
carácter de dicha ampliación.

Un OEC puede solicitar la reducción del alcance de acreditación otorgado en  
cualquier momento, presentando ante el OAE la solicitud en el formato de  
Solicitud de Acreditación respectivo, la cual debe ir acompañada de su respectiva  
justificación. Tras el análisis de la solicitud, el OAE procederá a notificar su  
aceptación y a emitir un nuevo alcance de acreditación para el OEC. El Alcance  
Técnico original a ser sustituido debe ser devuelto al OAE. Las fechas de  
acreditación inicial se mantienen en relación al certificado original sustituido.

Los costos del proceso de acreditación aplicable a las Áreas de  
Laboratorio, Certificación e Inspección, están disponibles en tarifas vigentes del  
OAE, estas tarifas son establecidas por el directorio de este organismo.

Estas etapas fueron consolidadas después de varias reuniones con las  
áreas operativas quienes manifestaron que seria fantástico se lo implante a la  
brevedad posible ya que estas etapas no constan en la Ley del Sistema  
Ecuatoriano de la Calidad son realizadas exclusivamente por el investigador y el  
aporte de los funcionarios de la institución que solicitaron la estandarización.

Para poder profundizar y explicar sobre el proceso administrativo voy hablar primero del sistema de gestión pública que lo conforman cuatro instituciones del gobierno central, que están ligadas en la gestión pública, las cuales son la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), el Ministerio de Finanzas del Ecuador (MEF), la Contraloría General del Estado (CGE), y la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES).

Así la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) “se encarga de Administrar el Sistema Nacional de Planificación a nivel sectorial y territorial, estableciendo objetivos y políticas nacionales, sustentados en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación; orientando la inversión pública; promoviendo una reforma sostenida, integral y democrática del Estado, a través de una activa participación ciudadana, que contribuya a una gestión pública transparente y eficiente e impulse el desarrollo humano sostenible”.<sup>92</sup>

“La planificación en el país tiene sus antecedentes en la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica (JUNAPLA) que se creó en 1954 y que siete años después se declaró como organismo asesor del poder público. La JUNAPLA fue sustituida por el Consejo Nacional de Desarrollo en 1979”.<sup>93</sup>

En la página Web [www.senplades.gov.ec](http://www.senplades.gov.ec) El Gobierno Nacional se ha propuesto resolver un problema represado por décadas en el país: poner la casa en orden. Para ello, decidió devolver las funciones claves al Estado, mediante un redimensionamiento de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), entidad asesora de la Presidencia de la República.

La planificación del desarrollo es fundamental para el cambio, para organizar la función pública, rescatar su eficiencia y legitimidad y orientar la actividad privada hacia objetivos nacionales. Solo la coordinación integral entre instituciones del Estado, gobierno central y organismos seccionales, viabiliza la redistribución de la riqueza que es indispensable para obtener una sociedad más

---

<sup>92</sup> Fuente: Estatuto Orgánico de Senplades, mayo 2008

<sup>93</sup> Fuente: Estatuto Orgánico de Senplades, mayo 2008

el buen vivir, entendido como el desarrollo de  
ncia en armonía con el medio ambiente.

La Senplades promueve una planificación incluyente, que se plasma en los territorios por la vía de la desconcentración, la descentralización y la participación ciudadana. Para ello aporta herramientas técnicas útiles para fomentar servicios y políticas públicas para el buen vivir ciudadano.

Además, impulsa la discusión de temas sustanciales para el cambio de modelo de desarrollo: Educación Superior, Ciencia y Tecnología, Seguridad Social, Reforma Democrática del Estado, Reorganización Territorial, Sistema Nacional de Planificación. El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 es un logro de la actual administración de Senplades, y ahora genera la Estrategia Nacional de Desarrollo 2022, que trazará la ruta del país a mediano y largo plazos.

El Gobierno de la Revolución Ciudadana tiene la firme convicción de que la planificación es fundamental para organizar la función pública y rescatar su eficiencia y legitimidad, y para orientar la actividad privada hacia los objetivos nacionales.

Sin embargo, esta visión integral de la planificación solo se logrará con la coordinación entre las instituciones del Estado y el gobierno central y los organismos seccionales. Es la única manera de viabilizar una adecuada distribución de la riqueza, indispensable para obtener una sociedad más justa y, por consecuencia, acercarse al buen vivir”.<sup>94</sup>

Con esta información bajada del Internet [www.senplades.gov.ec](http://www.senplades.gov.ec) podemos manifestar que la Senplades es el organismo del estado que se encarga de la planificación del gobierno y de todas las entidades del estado y del gobierno central, lucha por unir esfuerzos con organismos estratégicos para orientar sus esfuerzos en un solo sentido, deberían trabajar en conjunto con el Ministerio de Finanzas para realizar un engranaje entre lo planificado y el presupuesto, en la actualidad Senplades trabaja o programa las actividades de las entidades del sector público en forma trimestral y el Ministerio de Finanzas programa el presupuesto en forma cuatrimestral existiendo y desfase y falta de coordinación,

---

<sup>94</sup> [www.senplades.gov.ec](http://www.senplades.gov.ec)

esfuerzos para engranar a estas entidades y por  
o de instituciones del sector público.

El Ministerio de Finanzas “ dirige y administra las finanzas públicas del país, promoviendo su manejo consistente y sostenible para el financiamiento y asignación eficiente, equitativa y transparente de los recursos públicos”.<sup>95</sup>

En la pagina Web [www.mef.gov.ec](http://www.mef.gov.ec) indica el nuevo rol que asume el Ministerio de Finanzas “ con los cambios dispuestos por el señor Presidente de la República, el Ministerio se encuentra en un proceso interno de ajuste y redefinición institucional de su nuevo rol, lo que en su estado actual se refleja en la delimitación de sus ámbitos de acción y en la formulación inicial de las funciones y competencias de sus diversas instancias ”.<sup>96</sup>

Esto se sintetiza en los párrafos siguientes:

- En el ámbito de las finanzas públicas: programar, coordinar y supervisar eficiente, eficaz y consistentemente, el financiamiento del Sector Público, en concordancia con las necesidades de las políticas públicas y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, para un flujo oportuno y sostenible de endeudamiento, desembolsos y en general de los ingresos fiscales tributarios y no tributarios.

- En el ámbito la asignación de los Fondos Públicos: elaborar y presentar la Pro forma Presupuestaria anual y plurianual de manera articulada con los entes rectores y ejecutores con el Sistema de Planificación y diferentes actores que manejan recursos públicos.

- En el ámbito de la administración: manejar y registrar el flujo de ingresos y transferencias de los recursos públicos de manera transparente, eficiente, moderna e integrada y en línea; así como resolver adecuadamente en lo operativo los requerimientos sustentados y legítimos de las autoridades, otros actores institucionales y de la sociedad, junto a la comunicación y rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

- En el ámbito de la sustentación de decisiones de política y orientación estratégica de otras instancias del Gobierno y la propia institución: programar y

---

<sup>95</sup> [www.mef.gov.ec](http://www.mef.gov.ec)

<sup>96</sup> [www.mef.gov.ec](http://www.mef.gov.ec)



nes financieras, económicas y fiscales a corto y la sostenibilidad y consistencia del desempeño fiscal en el entorno macroeconómico y de funcionamiento del Sector Público.

Así puedo manifestar que las entidades estatales o instituciones del sector publico están limitadas en la cuestión de recursos ya que estos están canalizados para las grandes obras y proyectos de prioridad gubernamental, las entidades publicas del estado tienen recursos fiscales y de autogestión, debiendo estos recursos ser programados bajo la famosa programación presupuestaria para que se pueda ejecutar mediante el gasto.

En la pagina Web [www.cge.gov.ec](http://www.cge.gov.ec), La Contraloría General del Estado (CGE) tiene " La misión de velar para que los recursos públicos se utilicen de acuerdo a los objetivos y metas en beneficio del pueblo, esto es, mejorar las condiciones de vida de la población, una misión que obliga a que el trabajo del auditor sea lograr la excelencia en el cumplimiento de sus funciones, por lo que anualmente desarrolla un programa de control que determina los servicios que brindará la comunidad con estándares de calidad ".<sup>97</sup>

Los distintos servicios se hallan sintetizados en los " artículos 19, 20, 21, 22, 23 y 31 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado que expresan lo siguiente: Examen especial, auditoria financiera, auditoria de gestión, Auditoria de aspectos ambientales, Auditoria de obras públicas o de ingeniería, Declaraciones patrimoniales juramentadas, Registro de cauciones, Cumplimiento de recomendaciones, Intervención como parte en los juicios civiles, penales, contenciosos administrativos, Consultarías, asesorías, Capacitación, Certificado de responsabilidades ".<sup>98</sup>

Puedo definir a este organismo de control como un Organismo Técnico encargado del control de la buena utilización de los recursos del estado y el cumplimiento de los objetivos de las entidades del sector publico, asi como también de aquellas empresas, instituciones u organismos que tienen conformación mixta, al igual que las personerías naturales y jurídicas.

---

<sup>97</sup> [www.cge.gov.ec](http://www.cge.gov.ec)

<sup>98</sup> [www.cge.gov.ec](http://www.cge.gov.ec)

stema de gestión pero como contribuye la al proceso administrativo, con las auditorias y exámenes especiales que realiza cada cierto tiempo de acuerdo al plan de auditoria, y vigilando que se cumplan las recomendaciones de los informes, aparte de esto existe un control interno en la organizaciones que es llevado por el área de auditoria interna, que para mi criterio no es muy funcional ya que la forma de control es muy ambigua, y que se lo hace por cumplir con la ley. En la actualidad existe una herramienta muy buena que es Balanced Scorecard que es una herramienta de gestión que ayuda al control de las actividades de la empresa, organismos o instituciones sea en el sector publico como privado, con la creación de indicadores de gestión.

Otro de los organismos del sistema de gestión publica es la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones (SENRES), que en su pagina Web [www.senres.gov.ec](http://www.senres.gov.ec) manifiestan ser "el organismo técnico Rector de:

- La Administración de los Recursos Humanos;
- De las Remuneraciones; y,
- El Desarrollo Institucional.

De las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado.

- Emitimos políticas, normas e instrumentos técnicos;
- Brindamos asesoría; y,
- Efectuamos el control y evaluación sobre su aplicación.

Con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios públicos.

### **Objetivos**

Desarrollar e implantar el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional que contribuya a mejorar la calidad en los productos y servicios que brinda la institución a sus clientes internos y externos

Desarrollar e implantar el Sistema Integrado de Gestión de los Recursos Humanos y Remuneraciones, que promueva la productividad, profesionalismo y

en las instituciones del Estado y que están

Controlar que las instituciones públicas cumplan con eficiencia, efectividad y eficacia con lo dispuesto en la Ley y demás regulaciones que justifiquen su funcionamiento y permanencia como instituciones del Estado “.<sup>99</sup>

Con esta manifestación de criterio por parte de la SENRES puedo deducir que bajo su cargo están todas las unidades de recursos humanos de las direferentes instituciones del sector público, para lo cual para su administración dicta las diferentes normas técnicas para la organización y su desarrollo como para administración de los recursos humanos.

Como podemos apreciar el sistema de gestión publica esta dad por la integración de cada una de estas entidades del sector publico o entidades técnicas de control por parte del estado, el no funcionamiento de muchas entidades del sector publico es por desconocimiento del funcionamiento de estas entidades, que están engranadas en la gestión publica la no coordinación de una de ellas incide en el funcionamiento de la otra, sea en bien o en mal relacionado al funcionamiento.

Cada una de estas entidades tiene a cargo una fase importante del proceso administrativo que se desarrolla en cada una de las entidades del sector público como observamos en el grafico No 22.

---

<sup>99</sup> [www.senres.gov.ec](http://www.senres.gov.ec)

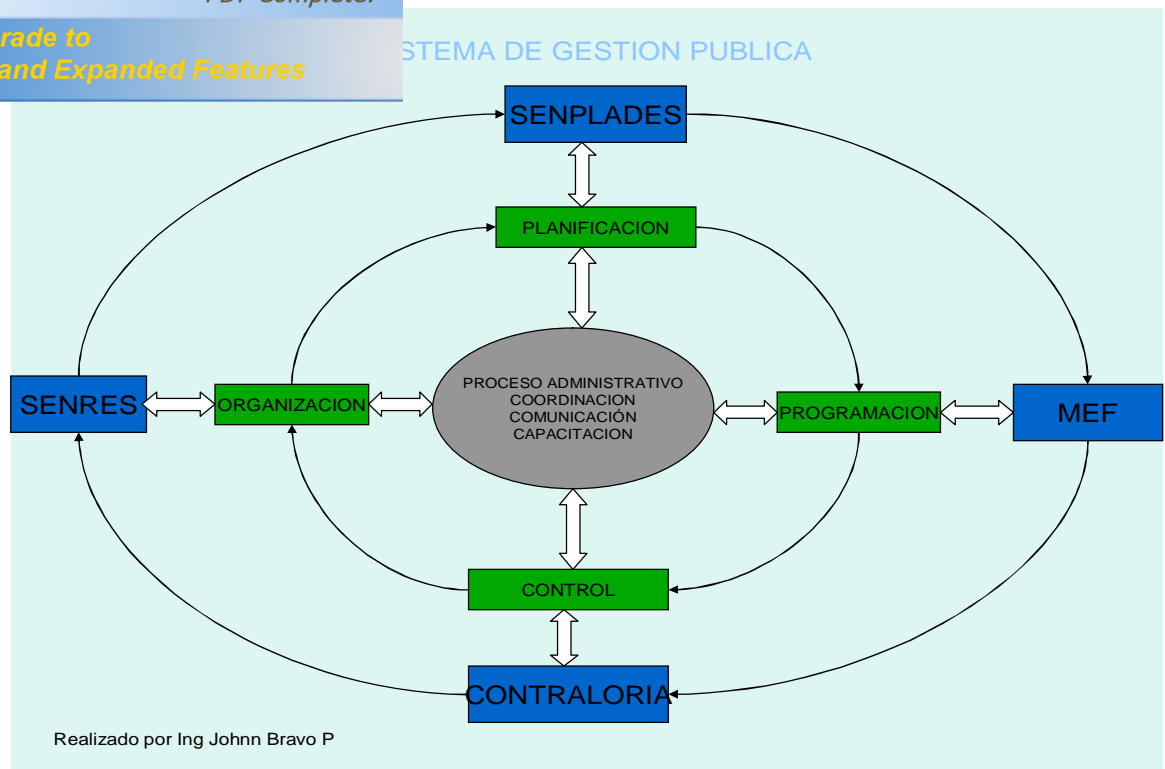


Grafico No 22 El sistema de gestión publica.

Realizada y propuesta por el autor. Tomando en cuenta el actual proceso de administración.

Como podemos observar el proceso administrativo nace del sistema de gestión publica que cambia permanentemente y un cambio en el sistema cambia el proceso administrativo con toda la gestión que conlleva, este sistema actual, con la creación de la SENPLADES da un giro diferente en la aplicación del sistema y en la ejecución del proceso administrativo, este organismo quien es senplades se encarga de dictar todas la políticas en cuanto a planificación se refiere tanto estratégica como operativa y da los lineamientos de cómo se debe realizar.

Anteriormente en el proceso administrativo se analizaba a la dirección como un parte del proceso administrativo en forma independiente pero solo surtirá efecto en lo privado y no en lo público. Ahora los que tenemos la experiencia en este campo podemos entender y aplicar de diferente manera el proceso como lo indica la grafica 11 que es mi propuesta, a la fase de dirección ya no la considero como algo independiente sino que es el factor primordial para el funcionamiento de la organización y esta presente en las cuatro fases propuestas.

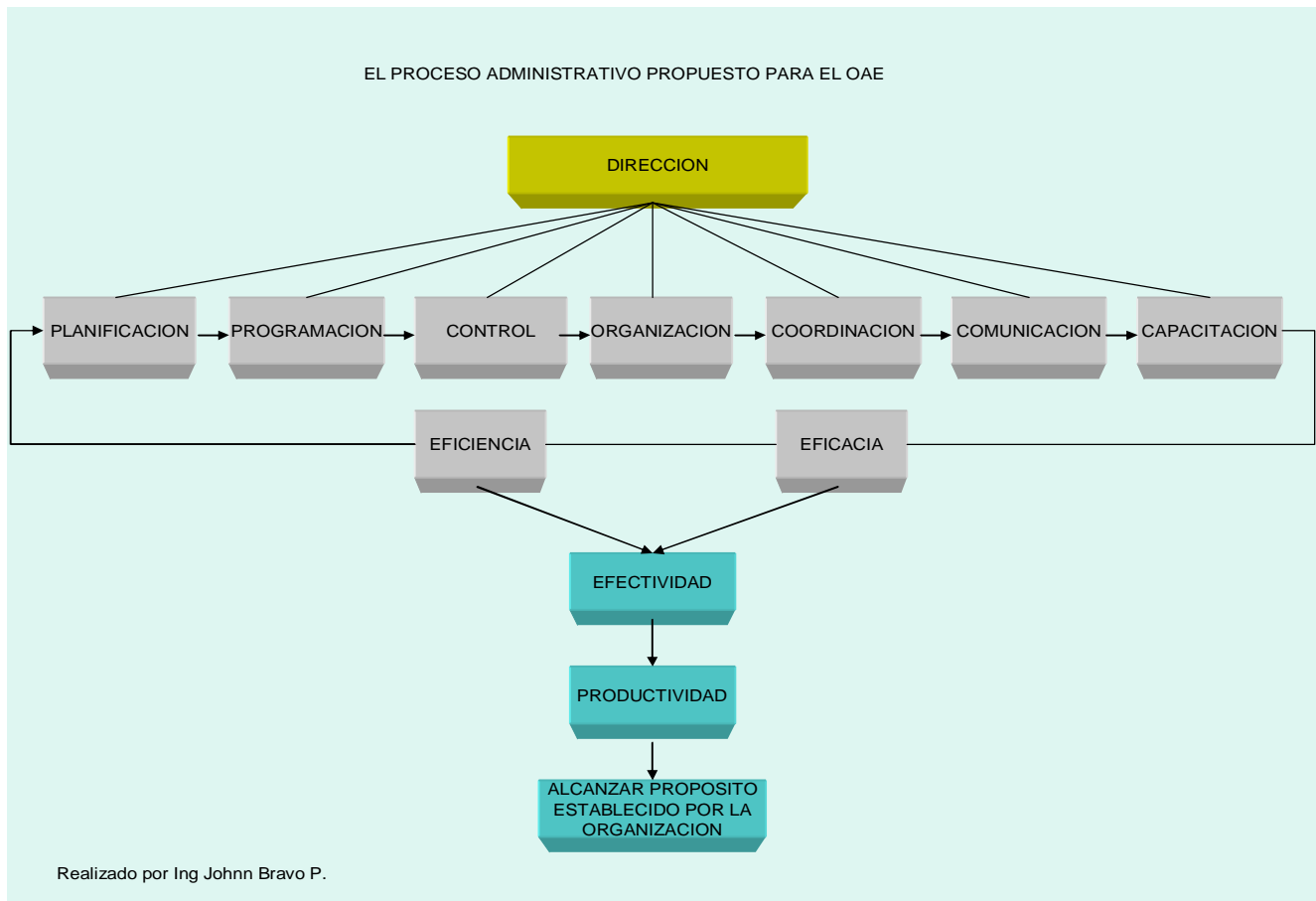
se que es el Ministerio de Finanzas (MEF) que presentado por el ejecutivo, pero esto no era viable ya que el presidente no podía estar pendiente de una programación financiera, y se crea el ministerio de finanzas del Ecuador quien se encarga de las finanzas públicas y da las asignaciones presupuestarias a las diferentes instituciones públicas, aquí es donde viene otra fase de mi propuesta que es la programación presupuestaria que viene de mano con la dirección viabilizada por la máxima autoridad, no puede quedar solo esta fase al mando del director financiero sino que deben intervenir todos los niveles de la organización tanto en la programación como en la ejecución y cuadrar con la planificación operativa y estratégica, aquí es donde nace la catástrofe financiera institucional en las malas programaciones y asignaciones de los recursos para el gasto institucional.

Otra institución responsable del sistema de gestión es la Contraloría General del Estado (CGE) y que considero la fase tres, con las famosas auditorías y recomendaciones esto incide en el proceso administrativo porque son externas y en la actualidad se están eliminando las auditorías internas por la falta de recursos y se pierde el control institucional en los procesos internos, no es lo mismo quien los hace que quien los controla, para que los haga tiene que existir en toda institución una área de calidad, procesos o a su vez de O y M o como lo dice SENRES un comité de desarrollo institucional u Organizacional, en una gran parte de instituciones del estado ya no existe auditoría interna especialmente las de educación y salud, para recuperar esto he manifestado que es necesario que en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano el control se lo realice mediante un Balance Scorecard y se cree en lo posterior el área de auditoría interna buscando los recursos para el funcionamiento de esta área que debe estar engranada en los procesos internos de la institución.

Por otro lado la SENRES como fase cuatro termina la fase del sistema de gestión y por ende el del proceso administrativo ya que se encarga de administrar toda las unidades de los recursos humanos y de realizar las normas organizacionales para las entidades del sector público, con las estructuras y reestructuras que ayudan a que culmine y empiece nuevamente el proceso de gestión administrativa, definiendo las estructuras de puestos, funciones, responsabilidades y productos que debe de entregar cada una de las unidades

en el diseño de la estructura organizacional del  
toriano.

Como pude explicar el proceso administrativo esta inmerso en el sistema de gestión publica y tienen que estar engranados como lo indica la figura 22. en la figura 23 indico lo fundamental que debe contener el proceso administrativo.



Grafica No 23 El proceso administrativo.

Realizada y propuesta por el autor.

Como lo indica el grafico No 23 el proceso administrativo propuesto tiene tres fases el primero que esta compuesto por la dirección general y que lo rige la máxima autoridad y que se involucra en todo el proceso desde la planificación hasta la capacitación de todos los funcionarios, no podemos hablar de capacitación a un solo grupo de funcionarios, o solo un funcionario la capacitación tiene que ser general en el proceso administrativo, en los procesos

alor puede ser solo a los miembros que se

Anteriormente el proceso administrativo estaba compuesto en la segunda fase por la organización, planificación, dirección y control haciendo de la dirección un subproceso más cuando la dirección involucra todo.

La dirección debe tener grandes habilidades de liderazgo y administración para poder ser competitivo y productivo, entendiéndose como competitivo que debe tener la capacidad de mejorar e innovar la institución que dirige, productivo que mejorando su forma de producir por medio de la efectividad lograra cambios en su competitividad.

En la fase dos en el proceso propiamente dicho ya no son cuatro lo elementos organización, planificación, dirección y control, sino siete le he sacado a la dirección ya que la dirección no es una fase sola sino que es integral en todo los subprocesos que indico como planificación, programación refiriéndome al presupuesto financiero, control, organización, coordinación y capacitación, estos subprocesos actúan respaldados por la eficiencia y eficacia en su aplicación y son una retroalimentación en la ejecución del proceso y en la elaboración de los productos de cada uno de ellos.

Así describo una tercera fase en donde se cumple y se alcanza las metas, objetivos y sobre todo la misión institucional, utilizando la eficiencia como el alcance los objetivos optimizando los recursos de humanos, económicos y de tiempo, la eficacia através de cumplimiento de objetivos utilizando de los recursos que tenemos, estos dos nos dan la efectividad para poder ser productivos, cuando seamos productivos diremos que hemos mejorado y cuando seamos mejores llegaremos a ser competitivos para el desarrollo del país, para benefician y mejora de los estándares de vida de la población y así cumplir con los ejes estratégicos planificados por la SENPLADES en el Plan Nacional de desarrollo.



## BIBLIOGRAFIA

- CERTO, Samuel, Dirección Estratégica, 3ra. Edición. Pág. 9
- GARCIA, D., "Sistemas de información en la empresa. Conceptos y aplicaciones," Editorial Pirámide. Pág. 26
- GERY, Johnson Dirección Estratégica, 3ra. Edición. Pág.14,16
- KAPLAN, Robert y NORTON, David, Cuadro de Mando Integral (2000), España: Gestión 2000, Pág.14.
- KOTLER, Philip y BLOOM, Paúl Mercadeo de servicios profesionales .Edición Legis, Santa fé de Bogotá.1988.
- LAUNDON K.C., LAUNDON J.P.," Administración de los sistemas de información,". Editora Prentice Hall 2000.Págs. 27, 225
- NILSGORAN, Olve, ROY, Jan y WATTER, Magnus, Implantando el Cuadro de mando Integral, España, Gestión 2000 Pág.20,30.
- PADILLA, Carlos Fernando, Administración y Desarrollo Organizacional, Editorial Imprima, marzo de 1998, Quito Ecuador, Pág. 9
- VASQUEZ, Víctor Hugo, Organización Aplicada, Segunda Edición, Graficas Vásquez, octubre del 2002, Quito Ecuador, Págs. 14, 342\$97
- WHITTEN J.L., BENTLEY L.D., BARLOW V.M."Análisis y diseño de sistemas de información,". McGraw-Hill 1996

## TESIS

- MEZA MORALES, Jorge Geovanny " Incidencia de las estructuras organizacionales en la productividad del sector publico. Octubre del 2007. Quito Ecuador Págs. 5,6,7,10.

## REVISTAS

- Instructivo técnico de la planificación estratégica y POA de la SENPLADES. Quito Ecuador 2008.
- Revista OAA No 01, La Calidad es la llave de los mercados globales, Organismo de Acreditación Argentino , febrero del 2006, P08.

## LEYES

- Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad Registro Oficial No 26 del 22 de febrero del 2007.



- Estatuto Orgánico de SENPLADES, mayo 2008.
- Norma técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos, texto promulgado en el registro Oficial No 251 del 17 de abril del 2006 por la SENRES

### **PAGINAS DE INTERNET**

- [wikipedia.org/wiki/Empresa](http://wikipedia.org/wiki/Empresa).
- [www.educa.aragob.es/iespqaza/ecobachillerato/diccionario.htm](http://www.educa.aragob.es/iespqaza/ecobachillerato/diccionario.htm).
- [www.fimeint.org/glosario.htm](http://www.fimeint.org/glosario.htm)
- [wikipedia.org/wiki/Organización](http://wikipedia.org/wiki/Organización)
- [www.peruecologico.com.pe/glosario\\_o.htm](http://www.peruecologico.com.pe/glosario_o.htm)
- [ww.calidad.com.ar/calid033.html](http://ww.calidad.com.ar/calid033.html) (ISO 8402)
- [ww.uh.cu/facultades/fcom/portal/interés\\_glosa\\_terminos.htm](http://ww.uh.cu/facultades/fcom/portal/interés_glosa_terminos.htm)
- [www.fimeint.org/glosario.htm](http://www.fimeint.org/glosario.htm) Muñoz Sedano y Román Pérez 1989
- [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh). UCh. RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH.
- (<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)
- <http://web.met.eslamozarrain/Gestion> Gestión por Procesos.
- [http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica\\_jibarra.htm](http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica_jibarra.htm)  
Barra, José, Planificación estratégica: reflexiones de un consultor para un gerente .2004.
- [rosagu@prodigy.net.mx](mailto:rosagu@prodigy.net.mx)
- <http://www.gpr.com/Spanish/BalancedScorecard.html>
- [http://www.informix.com/informix/idq/exec/execsum\\_es.htm](http://www.informix.com/informix/idq/exec/execsum_es.htm)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Manosalva Salvador José Javier, conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes de los integrantes de una organización Perú 2008.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Betzaida Guadalupe y Reyes Santiago.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Garijo, Miguel Ángel.
- [www.senplades.gov.ec](http://www.senplades.gov.ec)
- [www.mef.gov.ec](http://www.mef.gov.ec)
- [www.cge.gov.ec](http://www.cge.gov.ec)



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- [www.ilac.org](http://www.ilac.org)
- [www.iacc.org](http://www.iacc.org)
- [www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## Anexos